



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2014

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

دور التكوين في تحسين أداء العمال

دراسة حالة : مؤسسة مطاحن بني هارون – القرارم قوقة - ميلة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د.)
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ:

سمايلي محمود

إعداد الطلبة:

- زعرور ريمة
- بو عبدالله صبيحة
- خير الدين نسيم

السنة الجامعية: 2014/2013



دعاء

"...اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقتنا وذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح، اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا وإذا أعطيتنا التواضع لا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا، ربنا تقبل منا الدعاء...."

آمين

شكرو عرفان

الحمد لله على تمام النعمة وإكمال المنة بعد أن رزقنا إتمام عملنا هذا ونسأل المولى عز

وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام والامتنان إلى أستاذنا الفاضل "محمود سمايلي" و"عائلته".

الذي لم يتوانى في تقديم يد العون لنا وعلى نصائحه القيمة وتوجيهاته لنا طيلة إنجاز هذه

المذكرة.

دون أن ننسى موظفي مؤسسة مطاحن بني هارون على كل ما قدموه لنا من مساعدات طيلة فترة تواجدنا بالمؤسسة.

وإلى كل أساتذة علوم التسيير خاصة الأستاذ "بوطلاعة، ريغي، قشي، بوجنانة، كنيذة"

إلى كل طلبة السنة الثالثة كلية علوم التسيير.

إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة في إنجاز هذا العمل.

الإهداء

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى من غاب البذر بذكرها وأفلت النجوم لسحرها وحجبت الشمس لنورها ويجف البحر لو كان مدادا لشكرها، والتي لا يجوز إلا بماء الذهب كتابة اسمها، التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى التي حملتني وهنا على وهن وسهرت الليل لأجلي وسقتني لبنا ممزوجا بتوحيد الله عز وجل "أمي رمز الحب والحنان"، حفظها الله.

إلى مثلي الأعلى الذي كان شمعة تحترق لتضيء لي الدرب، الذي شقي لسعادتي وسهر لراحتي، أنسي في وحدتي وسندي في شدتي، الذي علمني أن المبادئ والأخلاق ثروتني، والذي لا تطوى الصفحات بذكره "أبي الغالي رمز التضحية والعطاء"، حفظه الله.

إلى من كانوا أنفوس الرجال معدنا، الذين أحس بالسعادة وأنا بينهم ولا معنى لحياتي بدونهم، الذين قدموا لي الدعم اللامشروط معنويا وماديا، الذين تقاسمت معهم سقف البيت:

أخي "فؤاد" الذي التحق بصفوف الجيش الشعبي الوطني "البحرية" بمستغانم حفظه الله ورعاه. أخي "حسام" الذي ساعدني في كتابة هذه المذكرة.

إلى التي لا أملك سواها أختي الصغيرة "هناء" (دنيا) التي ستجتاز شهادة التعليم المتوسط أتمنى لها التوفيق والنجاح.

إلى جدي وجدتي وأعمامي: مسعود ومحمد وأولاد عمي: إحسان، وليد، ياسين وزوجته ياسمينه، وبنات عمي: نوال، نورة، دلال، حنان، فريال، مرام.

إلى جدي وجدتي وأخوالي: عبد الوهاب، عبد العالي وخالاتي، وبنات خالاتي: شهرزاد، أسماء، سارة، اللواتي ساعدنني كثيرا في إنجاز هذه المذكرة دون أن أنسى جويدة التي ساعدتني في إعاره الكتب.

إلى من تقاسمت معي حلاوة ومرارة هذا العمل: صبيحة.

إلى صديقاتي رفقاء الدرب الذين تأبى السنين محو ذكراهم لأن في القلب سكناهم: صابرينه، هاجر، زاهية. إلى أصدقاء إخوتي والذين يعتبرون بمثابة إخوتي: "عزيز، فرحات"

ريمة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى من أعيش لكسب رضاهما بعد الله "أبي" و "أمي" الكريمين برا بهما و عرفانا بفضلهما، إلى من
سكنوا أعماقي إلى منبع الخير الدافق والحنان الوافر "مختار" و "سسية".

إلى الشموع التي تنير البيت إخوتي الأعزاء، إلى سراج عقلي: محمد، نبيل، مهدي، صابر، عبد الحكيم
وزوجته وابنتهما نسرين.

إلى شقيقات روعي: زاهية، حسينة، هدى، سكينه، سمية، مريم.

إلى التي كانت خير سند وأرحب صدر طيلة المشوار الدراسي "ريمة" وعائلتها.

إلى رفيقة دربي وعمري وشقيقتي "صابرة" وزوجها "حسين".

إلى كل من قاسمني في هذا العمل المتواضع.

إلى من علمتني أن العلم فوق الجميع وأن التواضع لا يلبسه إلا الرفيع الأستاذة "دليلة" وعائلتها.

صدقة

فهرس:

الرقم	الجدول	الصفحة
1	يبين التعداد حسب المجموعات	58
2	يبين الشغل المؤقت والدائم لوحدرة القرارم	59
3	يبين الشغل الدائم حسب المجموعات	60
4	يبين جنس العينة	61
5	يبين سن العينة	62
6	يبين الحالة العائلية	62
7	يبين المستوى التعليمي	62
8	نوع المنصب المشغول(المصلحة)	63
9	الأقدمية في منصب العمل	63
10	يبين الإقامة	64
11	الوضعية القانونية للعمال بالمؤسسة	64
12	هل للمؤسسة برنامج تكويني للعاملين فيها؟	64
13	هل سبق لك وأن تلقيت تكوينا منذ تعيينك في المنصب الحالي؟	65
14	هل كان هذا التكوين؟	65
15	ما نوع التكوين الذي تلقيتة؟	65
16	كم كانت مدة التكوين؟	65
17	هل تعتبر التكوين الذي تلقيتة ملائما؟	66
18	هل مكان التكوين ملائما؟	66
19	هل مكنك هذا التكوين من التحكم في عملك؟	66
20	هل تتلاءم برامج التكوين وعملك داخل المؤسسة؟	67

67	هل تحصلت على معارف ومعلومات جديدة بعد التكوين؟	21
67	هل أصبحت أكثر إماما بجوانب العمل بعد التكوين؟	22
68	هل أصبحت أكثر قدرة على تحليل المشاكل المتعلقة بعملك بعد التكوين؟	23
68	هل تعتقد أن التكوين يزيد في الإنتاجية؟	24
68	هل أصبحت أكثر تعاونا مع الزملاء والرؤساء في العمل بعد التكوين؟	25
68	حسب رأيك، هل البرنامج التكويني أدى إلى الرفع من أدائك؟	26
69	هل انخفضت الأخطاء التي تقع فيها أثناء العمل بعد التكوين؟	27
69	هل ازداد شعورك بالمسؤولية اتجاه عملك بعد التكوين؟	28
69	هل أصبحت أكثر مشاركة في اتخاذ القرار بعد التكوين؟	29
70	هل من الضروري القيام بعملية التكوين من أجل تحسين أدائك؟	30
70	هل ترى بأن التكوين يساهم في تحسين أداء العامل المتكون؟	31
70	هل تحسن أدائك بعد التكوين؟	32

الرقم	الأشكال	الصفحة
1	مراحل تقييم الأداء	31
2	نموذج تقييم الأداء وفقا لطريقة التدرج	33
3	درجات التوزيع الإجمالي	34
4	هرم تدرج الحاجات لماسلو	39
5	الهيكل التنظيمي لوحدة القرارم قوطة (للوحة الإنتاجية التجارية)	49
6	الهيكل التنظيمي لمصلحة الإدارة والمالية	52

54	الهيكل التنظيمي لمصلحة الإنتاج	7
55	الهيكل التنظيمي لمصلحة المشتريات	8
56	الهيكل التنظيمي لمصلحة الميكانيك	9

الصفحة	المحتويات	الرقم
أ	الدعاء	
ب	شكر و عرفان	
ج	الإهداء	
01	المقدمة	
	الفصل الأول	
03	تمهيد	
03	تحديد الإشكالية	1
03	أسباب اختيار الموضوع	2
03	أهمية الدراسة	3
03	أهداف الدراسة	4
03	فرضيات الدراسة	5
04	تحديد المصطلحات	6
05	الدراسات السابقة	7
	الفصل الثاني: التكوين	
08	تمهيد	
08	مفهوم التكوين	1
09	مبادئ التكوين	2
09	أهمية التكوين	3
10	أهداف التكوين	4

10	أنواع التكوين	5
13	أساليب التكوين	6
15	معوقات التكوين	7
16	خلاصة	
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي		
18	تمهيد	
18	مفهوم الأداء الوظيفي	1
19	مكونات الأداء الوظيفي	2
20	عناصر الأداء الوظيفي	3
22	معايير الأداء الوظيفي	4
24	محددات الأداء الوظيفي	5
25	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	6
26	خطوات قياس الأداء الوظيفي	7
27	كيفية تحسين الأداء الوظيفي	8
28	تقييم الأداء الوظيفي	9
35	بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي	10
42	علاقة التكوين بأداء العمال	11
44	خلاصة	
الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة		
46	تمهيد	
46	لمحة تاريخية عن مؤسسة الرياض	1
47	تعريف الوحدة الإنتاجية والتجارية القرارم قوقة	2
50	مختلف المصالح	3

60	دراسة وتحليل بيانات الاستمارة	4
71	تفسير النتائج المتحصل عليها في ضوء فرضيات الدراسة.	5
72	خلاصة	
74	الخاتمة	
76	قائمة المراجع	
81	قائمة الملاحق	

مقدمة

لقد أدت التطورات السريعة والمتلاحقة في عالمنا المعاصر وما صاحبه من تغيرات تكنولوجية واقتصادية في المفاهيم والأحداث المتسارعة إلى التأثير على منظمات الأعمال، و يعتبر المورد البشري أساس العملية الإنتاجية والمحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة هذا ما دفعها إلى الاهتمام بالمورد البشري، والذي يعتبر أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على الاستجابة لتلك التطورات في مختلف المجالات.

فمن أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، وذلك من خلال استغلال قدراتهم وطاقاتهم والعمل على تنميتها وصقلها بمهارات ومعارف عالية، وهذا لا يتم إلا عن طريق التكوين والذي يعتبر الوسيلة الوحيدة والفعالة لنجاح المؤسسات في الوقت الحالي، والذي يهدف إلى تطوير العامل في مجتمع العمل وتأقلمه واكتساب معارف ومهارات جديدة، هذا من جهة ومن جهة أخرى يعد التكوين نشاطات ذات مردودية عبر الزمن من أجل بقاء واستمرار المؤسسة ويجعل العنصر البشري مفتاح النجاح.

كما يعتبر التكوين خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المؤسسة وقد تشتمل هذه المعلومات والإرشادات والتعليمات على النواحي النظرية والعلمية والسلوكية في تحسين الأداء، والذي يمكن القول عن هذا الأخير بأنه النتائج العلمية والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال. لذا فإن عملية التكوين تعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها نشاطا يعود بالفائدة على الفرد العامل والمؤسسة والمجتمع على حد سواء

الفصل الأول:

1- تحديد الإشكالية.

2- أسباب اختيار الموضوع.

3- أهمية الدراسة.

4- أهداف الدراسة.

5- فرضيات الدراسة.

1- تحديد الإشكالية:

تكتسي وظيفة التكوين أهمية بالغة لدى العمال، لأنها تتعلق بمستوى أداء ومهارات العاملين في المؤسسة وتحقق لهم الاستقرار والرضا الوظيفي وتقدم لهم معرفة جديدة وأفكار ومعلومات متنوعة تؤثر على تحسين أداء وقدرات العاملين وتساعدهم على معرفة الدور الذي يؤديه في المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع إنتاجية هذه الأخيرة وبالتالي تحقيق أهدافها.

من خلال ما تقدم يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

- هل للتكوين دور في تحسين أداء العمال؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية والمتمثلة في:

- ماهي أنماط التكوين السائدة في مؤسسة مطاحن بني هارون؟

- هل يؤثر التكوين في مؤسسة مطاحن بني هارون على أداء عمالها؟

- هل هناك علاقة وطيدة بين التكوين وأداء العمال في مؤسسة مطاحن بني هارون؟

2- أسباب اختيار الموضوع: يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- المكانة الهامة للموضوع وسط التوجهات الاقتصادية الحديثة.

- محاولة معرفة واقع التكوين بالمؤسسة محل الدراسة والإشارة إلى أهميته.

3- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:

- يعتبر موضوع التكوين من أهم مواضيع الساعة حيث أصبح ضرورة ملحة للتميز في الأداء، إذ نجد أن المؤسسة لم تعد تعتمد على مواردها المالية والمادية فقط بل أصبحت تستند إلى قدرتها على امتلاك مورد بشري على درجة عالية من الخبرة والمهارة.

- التكوين يعالج حالات النقص في المهارات لدى الأفراد ويصحح معوقات الأداء المختلفة داخل المؤسسة.

- أهمية هذه الدراسة من حيث تأثيرها على المؤسسة من أجل تحقيق فعالية وكفاءة أكثر في الإنتاج.

4- أهداف الدراسة: تهدف دراستنا هذه إلى:

- التعرف على أنماط التكوين السائدة في مؤسسة مطاحن بني هارون.

- التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح التكوين بمؤسسة مطاحن بني هارون.

- دراسة العلاقات التي تربط التكوين بالأداء الوظيفي داخل مؤسسة مطاحن بني هارون.

5- فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية اعتمدنا على الفرضيات

التالية:

- يسود مؤسسة مطاحن بني هارون أنماط متعددة من التكوين.
- يعزى نجاح التكوين في مؤسسة مطاحن بني هارون إلى خصائص عينة الدراسة بحسب الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية
- هناك علاقة بين التكوين وأداء العمال في مؤسسة مطاحن بني هارون.

6- تحديد المصطلحات:

6-1- التكوين:

يعرف محفوظ جودة وآخرون "التكوين" كما يلي: "التكوين عبارة عن جهد منظم ومخطط هادف إلى إكساب المشاركين معارف جديدة أو إنعاش معارف قديمة، ومهارات جديدة وتغيير أو بناء اتجاهات لدى المشارك". (1)

كما عرف أحمد عادل أحمد راشد "التكوين" بأنه: "العمل على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم بالمهام والوظائف الحالية وذلك بغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر، أي أنه عبارة عن تزويد الفرد بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات التي تجعله صالحاً لأداء عمل معين بكفاءة عالية وواضحة لتولي مناصب قيادية أعلى" (2)

ونقصد بالتكوين في موضوعنا هذا نفسه التدريب.

6-2- الأداء:

يعرف مدحت القرشي الأداء كما يلي: "إن الأداء هو الهدف النهائي للمؤسسة ويمثل مستوى النجاح في تحقيق الأهداف، فالأداء الجيد يمثل النتيجة النهائية للإنجاز الكفاء". (3)

وعرف توفيق عطية توفيق العجلة الأداء على أنه: "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بفعالية جهده وقدراته". (4)

6-3- المؤسسة الإنتاجية:

المؤسسة هي عبارة عن توليفة بين مجموعة من العوامل بغية إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصادية أخرى، يتمثل هدفها في تحويل السلع والخدمات المتاحة لها إلى منتوجات موجهة للأعوان الاقتصادية الأخرى، فالنشاط الأساسي للمؤسسة قائم على الإنتاج والتبادل (5).

(1)- محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، ط2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص174.

(2)- أحمد عادل أحمد راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت: دار النهضة العربية، 1981، ص181.

(3)- مدحت القرشي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص

(4)- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص63.

(5)-PIERRE CONSO, GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE, P07.

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة "بن عثمان خولة، بوزرزور شريفة، ماجدة روية"، بعنوان: "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية" دراسة حالة سونلغاز-ميلة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، تخصص مالية، 2010-2011، بالمركز الجامعي لميلة، وقد كانت الإشكالية المطروحة: ما هو تأثير التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية؟، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع عملية التدريب في مؤسسة جزائرية وإظهار طبيعة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة لسير الدراسة في مجال التدريب، وخلصت الدراسة إلى أن التدريب يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف الفعلية للمؤسسة من خلال تأثيراته المختلفة من تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية وشعورهم الجيد ودرجة استقرارهم في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي الكبير، وهذه الدوافع تخدم مصالح المؤسسة وترفع مكانتها ولكن هذا لا يعني خلوها من بعض المشكلات التي تعيقها وهذا ما تبين من خلال المقابلة التي أجريت مع المكلف بالدراسات أهم هذه المشكلات: - البرامج التدريبية الموضوعة لا تناسب كل العمال، حيث يتم جدولة دورات تدريبية في أوقات من الصعب التخلي عن الفرد العامل داخل المؤسسة.

- مواضيع التدريب في بعض الأحيان لا تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من الدورة التدريبية. (1)

الدراسة الثانية:

دراسة "ملنداس فاروق، بوحداد بلال"، بعنوان: "واقع تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة سوناريك، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، تخصص مالية، 2011-2012، وقد كانت الإشكالية المطروحة: ما هو واقع تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟، وتهدف الدراسة إلى: - رفع الغموض عن موضوع تدريب الموارد البشرية. - توضيح بناء فكري لسياسات التدريب داخل المؤسسة الاقتصادية.

وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتدريب ومن هذا الأخير تفتح المجال لمواكبة التطورات ومواجهة كل التحديات وذلك من خلال البرامج التدريبية والمواد التي تقدمها لعمالها من أجل تحسين أدائهم وتقديم الأفضل للمؤسسة رغم ندرة الكفاءات القادرة على تقييم الأداء في المؤسسة. (2)

(1)- خولة بن عثمان، شريفة بوزرزور، ماجدة روية، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس) معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي لميلة 2011، ص2، ص102.

(2)- فاروق ملنداس، بلال بوحداد، واقع تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس) معهد العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، المركز الجامعي لميلة 2012، ص2، ص76.

الدراسة الثالثة:

دراسة فصيح ريمة، بوحداد سارة، بعنوان: "أثر التدريب على أداء الأفراد العاملين"، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، 2009-2010، وكانت الإشكالية المطروحة: ما أثر التكوين على أداء الأفراد العاملين؟، وتهدف الدراسة إلى:

- إبراز أثر عملية التدريب على العاملين.

- الكشف عن طبيعة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة محل الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى :

- ضرورة استشارة العمال في الأشياء التي تخص احتياجاتهم التدريبية لأنهم أدرى بمشكلاتهم.

- زيادة قدرة العاملين على أداء مهامهم بشكل أفضل بعد التدريب.

- التدريب من أهم وأكثر العوامل المحركة لقدرات ومجهودات العاملين.

- لا بد من تلاؤم نوع التدريب مع احتياجات ورغبات الفرد.

- اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على عدة أنواع من التدريب.(1)

(1)- ريمة فصيح، سارة بوحداد، أثر التدريب على أداء الأفراد العاملين، (مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس) معهد العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل 2010، ص2، ص74.

الفصل الثاني: التكوين

تمهيد

- 1- مفهوم التكوين.
- 2- مبادئ التكوين.
- 3- أهمية التكوين.
- 4- أهداف التكوين.
- 5- أنواع التكوين.
- 6- أساليب التكوين.
- 7- معوقات التكوين.

خلاصة

تمهيد:

يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة والذي يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التكوين في تطوير وتنمية أداء العمال مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. كما أن التكوين يكتسي أهمية بالغة لأنه يتعلق بمستوى أداء ومهارات العمال .

1- مفهوم التكوين

1-1- التكوين لغة : كلمة مشتقة من كَوّن، يكوّن، تكوينا، كَوّن فلان على شيء عوده ومرنه. وتكوّن فلان تعود وتمرن. (1)

1-2- التكوين اصطلاحا : هناك العديد من المصطلحات التي تناولها الباحثون فيما يخص مفهوم التكوين. وهنا سنتوقف على أهم هذه التعاريف :

عرّف " فيليبو " التكوين على أنه: "العملية التي من خلالها يزوّد العاملين بالمعرفة أو المهارات لأداء وتنفيذ عمل معين". (2)

في حين عرّف "بافيد كينغ" التكوين على أنه: "العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلّم بشكل فعّال". (3)

أما التكوين من وجهة نظر ذرة صباغ هو : "جهد منظم ومخطّط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على تحسين أدائهم". (4)

ويعرفه أحمد عادل أحمد راشد على أنه : "العمل على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم بالمهام والوظائف الحالية وذلك بغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر". (5)

كما تعرّف وسيلة حمداوي التكوين على أنه : "عملية تعلّم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحدّدة مسبقا". (6)

1-3- التعريف الإجرائي: من خلال ما سبق يمكن إعطاء مفهوما واضح وشامل للتكوين:

يقصد بعملية التكوين مجموعة الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بهدف تطوير وتنمية المعارف والمهارات لدى عمالها لتحسين الأداء بما يتماشى مع طبيعة العمل.

(1)- صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط1، الأردن: دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص21.

(2)- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006، ص125.

(3)- أسامة محمد جرادات وعقبة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة: المنطقة العربية الإدارية، 2011، ص13.

(4)- نفس المرجع، ص13.

(5)- أحمد عادل أحمد راشد، مرجع سبق ذكره، ص181.

(6)- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص99.

2- مبادئ التكوين

هناك مبادئ للتكوين حتى يكون فعالا وذات أثر إيجابي نوجزها فيما يلي :

2-1-الاستمرارية: حيث يعتبر التكوين نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية

المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.(1)

2-2-التكامل : حيث يعتبر التكوين كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها

علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتهم النهائية رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ,كما تفيد النظرية الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به

وكذلك المناخ العام الذي يعمل فيه.(2)

2-3-التجدد: وذلك من كون التكوين يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة والتمثل في

- المتكون هو عرضة للتغيير في عاداته وسلوكاته ومستوى مهاراته.

- الوظائف التي يشغلها المتكون وهي عرضة للتغيير كنتيجة في نظام وسياسات وأهداف المؤسسة.

- المكوّنون وهم أيضا يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارية بالمؤسسة.(3)

2-4- نشاط إداري: حيث تتوافر في التكوين مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في :

- وضوح الأهداف والسياسات.

- توافر الموارد المادية والبشرية.

- توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار

الأساليب والمساعدات التكوينية ومتابعة وتقييم فعالية التكوين.(4)

3- أهمية التكوين.

تعتبر وظيفة التكوين من الوظائف المهمة في الإدارة وتكمن هذه الأهمية فيما يلي :

- يكسب الفرد ثقة وقدرة على العمل ويرفع روحه المعنوية.(5)

- يساهم التكوين في حل المشكلات المهنية للعامل.

- إن التكوين يساعد على انفتاح العامل على الآخرين وبيئته.(6)

- يساهم التكوين في استقرار عجلة الإنتاجية بصورة شاملة.

- التكوين يساهم في تقليص حوادث وإصابات العمل وتحقيق أمن وسلامة العاملين.(7)

(1)- محمد الصيرفي ,مرجع سبق ذكره ,ص161.

(2)- نفس المرجع ,ص162.

(3)- نفس المرجع ,ص163.

(4)- نفس المرجع ,ص163.

(5)- فيصل حسونة , إدارة الموارد البشرية , ط1, الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع , 2008 , ص138.

(6)- صلاح صالح معمار , مرجع سبق ذكره ,ص22.

(7)- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة , إدارة الموارد البشرية , ط1, الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , 2007 , ص128.

4- أهداف التكوين

يتمثل الهدف الرئيسي للتكوين في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد هذا من جهة ومن جهة أخرى يهدف التكوين إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تنمية المعارف ,الكفاءات والمهارات للعمال .
- رفع مستوى إنتاجية المؤسسة .
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر .
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة .
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارة والوحدات .

- خلق الدافعية وأداء العامل والرضا لدى العمال بالمؤسسة.(1)
- اكتساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل .
- زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسساتهم.(2)

5- أنواع التكوين: يأخذ التكوين أشكال وصور عديدة وفقا لأهدافه واحتياجات كل من المؤسسة وأفرادها ,وتبقى مهمة اختيار نوع من الأنواع مرهونة بطبيعة نشاط المؤسسة بما فيها من التغيرات التنظيمية.ومن خلال ما سبق يمكننا إبراز أنواع التكوين كالتالي :

5-1- التكوين حسب المستوى الوظيفي

5-1-1- التكوين المهني: ويتمثل في التكوين الذي يستهدف اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة, أو ربما يشمل العاملين القدامى ممن يتطلب أدائهم اكتساب بعض المعارف والمهارات الجديدة. (3)

5-1-2- التكوين الإداري:ينصب هذا النمط من التكوين على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية التنظيمية,يشمل هذا التكوين أحيانا العاملين الذين تستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا.إن هذا النمط من التكوين يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية إذ يرتكز بشكل أساسي على تطوير وتحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للفرد.(4)

(1)- وسيلة حمداوي , مرجع سبق ذكره ,ص100-101.

(2)- محمد الصيرفي ,مرجع سبق ذكره ,ص171.

(3)- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة,مرجع سبق ذكره,ص141.

(4)- نفس المرجع,ص141.

5-1-3-التكوين التخصصي: يهدف هذا النوع إلى تنمية المهارات والخبرات من أجل توفير الإمكانات الضرورية لمواجهة مشاكل العمل والتخلص من العقبات والتحرر من الضغوطات التي تواجه العمال في أداء عملهم. (1)

5-1-4-التكوين الإشرافي: في هذا النوع من التكوين يتم التركيز على تنمية مهارات ومعارف المشرفين باعتبارهم يتلقون مهمة قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه غيرهم والغرض من هذا التكوين هو جعل المشرفين يؤدون عملهم والمهام الموكلة إليهم بكل كفاءة وفعالية. (2)

5-1-5- تكوين المكوّنين : يتم تكوين المكوّنين من أجل القيام بدورهم التكويني إذ أن تكوين المكوّنين لا يقتصر على النواحي الفنية (المعارف الفنية أو التخصصية) وإنما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الإنسانية بغرض رفع كفاءاتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تكوينهم ، ويتركز هذا النمط من التكوين على تزويد الأفراد المكوّنين بمهارات سلوكية وفكرية ترتبط مباشرة بتنظيم وتسهيل عمليات نقل المعارف والخبرات للآخرين . (3)

5-2- التكوين حسب الزمن:

و يعتمد هذا النوع من التكوين على المدة الزمنية المطلوبة للتكوين كأساس لتحديد نوع التكوين وهي كالتالي:

5-2-1- التكوين قصير الأجل : غالبا ما يستغرق هذا النوع من التكوين فترة تمتد من أسبوع إلى ستة أسابيع ، حيث يتم عقد الدورات التكوينية بصورة مكثفة أو مركزة حيث يقوم المكون بإعطاء فكرة عامة و شاملة حول البرنامج التكويني دون تفاصيل على هذا البرنامج ، و من عيوب هذا البرنامج عدم توفر الوقت الكافي للمكون لتغطية الموضوع بصورة تفصيلية. (4)

5-2-2- التكوين طويل الأجل : يمتد هذا النمط إلى سنة أو أكثر و من المزايا التي يتسم هذا النمط حصول المتكون على معلومات وافية و كافية حول المادة التكوينية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتكوين قصير الأجل كما أن المكون يملك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب في إيصالها للمتكونين. و من عيوب هذا النوع طول الفترة الزمنية للتكوين و كذلك التكاليف الناجمة عن العملية التكوينية. (5)

(1)- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، نفس المرجع، ص142.

(2)- نفس المرجع، ص142.

(3)- نفس المرجع ، ص142.

(4)- نفس المرجع ، ص142.

(5)- نفس المرجع ، ص142.

5-3- التكوين حسب نوعية الأفراد :

و يأخذ هذا النوع من التكوين بعدين أساسيين هما :

- 5-3-1- التكوين الفردي:** يشمل هذا النوع من التكوين تطوير المهارات و القدرات الفردية و التي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تمت تربيتهم لمراكز إدارية و فنية عليا لذا فهو يقتصر على أفراد معينين (1).
- 5-3-2- التكوين الجماعي :** و هذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين إذا غالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تكوينهم جماعيا في مراكز تكوينية لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها كمجموعة من الفنيين على استخدام الحاسوب أو إحدى التقنيات الحديثة في العمل و على هذا فهذا النمط يركز على تكوين جماعات و ليس على الأفراد (2).

5-4- التكوين حسب المكان :

و يتخذ هذا النوع من التكوين شكلين رئيسيين هما :

- 5-4-1- التكوين داخل المؤسسة :** و هو كل البرامج التكوينية التي يشترك فيها مجموعة من الموظفين الحاليين و يكون المكون هنا في أغلب الأمر أحد المسؤولين في المؤسسة و تظهر الحاجة إلى مثل هذا النوع من التكوين في الحالات التالية :
- نقص في الموظفين المكونين على وظيفة ما .
 - تنقلات الموظفين.
 - إدخال وسائل وطرق جديدة في العمل (3).
- 5-4-2- التكوين خارج المؤسسة :** و يعني انقطاع الموظف عن عمله لفترة محددة ليلتحق بأحد المراكز التكوينية المتخصصة و لكن ليس في المؤسسة التي يعمل بها و يتيح هذا النوع من التكوين الفرصة للموظفين للالتقاء بأفراد آخرين يتبادلون معهم خبراتهم و تجاربهم إلا أنه يعاب عليه أن رقابة المؤسسة عليه تكاد تكون معدومة (4).

(1)- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، نفس المرجع، ص143.

(2)- نفس المرجع، ص143.

(3)- محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص182.

(4)- نفس المرجع ، ص183.

6- أساليب التكوين:

إن فعالية التكوين تقوم على عدة عوامل و من بينها الاختيار السليم للأسلوب التكويني المناسب . و لقد اختلفت الأساليب و تعددت في حين بقي الهدف واحدا ألا و هو فعالية أنشطة التكوين. و فيما يلي أهم الأساليب المستخدمة في تكوين العاملين:

6-1-المحاضرة:المحاضرة تعني نقل المضمون الفكري بسرعة وتركيزه، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الكلاسيكية للتكوين، حيث يمكن تعريفها بأنها عملية توصيل المعلومات والبيانات من المحاضرة إلى الدارسين بشكل يتم إعداده مسبقا. وترتكز فعالية المحاضرة كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي يقوم بها و استخدام معان ومعلومات جديدة و كفاءته في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية إلى الدارسين و قدرته على التأثير عليهم و السيطرة على سلوكهم و انتباههم.

فمعرفة قانون العمل مثلا شيء و القدرة على تطبيقه شيء آخر و يمكن عند أية محاضرة فتح المجال في آخر الحصة للأسئلة المختلفة ما يرفع من فعالية هذا الأسلوب .(1)

6-2- الندوة : بموجب هذا الأسلوب يشترك مجموعة من المتكويين من أجل دراسة و بحث موضوع معين و يقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع و إعداد تقرير عنه و في الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير، حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة و تبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء، و هذا الأسلوب يشبه كثيرا أسلوب المحاضرة ، حيث يعتمد في الدورات التكوينية التي تهدف أساسا إلى نقل معارف نظرية جديدة أو أفكار أو اتجاهات و تعديلها .(2)

6-3- أسلوب التكوين في الصناعة : يهدف هذا الأسلوب بصفة رئيسية إلى تحصيل المهارات اليدوية عن طريق تكرار النشاط في الظروف القريبة من ظروف العمل و قد طور في مصانع الأسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية إبان الحرب العالمية الثانية لتحسين أداء الموارد البشرية وزيادة إنتاجيتها ، و مفاد هذا الأسلوب هو تعود الأفراد على آلية العمل و يتم ذلك على ثلاث مراحل هي :

6-3-1- المرحلة الأولى: و يتم خلالها تحليل العمل، و هو تحديد العمليات و الأدوات اللازمة لاستخدامها و التعرف على المهام و الأنشطة الرئيسية للعمل.

6-3-2- المرحلة الثانية: إعداد برامج للتكوين، تحديد المتكويين، المهام، الوقت.

6-3-3- المرحلة الثالثة: تنفيذ برنامج التكوين من طرف المكون والذي يقوم بما يلي:

(1)- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية، ط1، الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص260-261.

(2)- توفيق عبد الرحمان، التدريب، مصر:مركز الخبرات المهنية، 1994، ص192.

- تهيئة الفرد من أجل تعريفه بما هو مطلوب منه و دفعه لإنجازه.
- شرح العمل و كيفية أدائه و ضمان فهم المتكون لكل الخطوات.(1)
- 6-4- أسلوب المحاكاة:** يهدف إلى خلق ظروف تحاكي الواقع العملي و وضع المتكون في موقف معين ليتكون عليه و على معالجته.
- و الهدف من وراء هذا الأسلوب هو التكوين على مهارات تشخيص و تحليل مواقف معقدة ، وكثيرا ما يستخدم الحاسوب في هذا المجال خاصة في التكوين على الأعمال التي تمثل بعض الأخطار ، فعلى سبيل المثال تستعمل المحاكاة في التكوين على قيادة الطائرة التي تستدعي معارف و مهارات و اتجاهات جد عالية و متخصصة .(2)
- 6-5- أسلوب دراسة الحالات :** اشتهر أسلوب دراسة الحالة منذ سنة 1935 بفضل جامعة هارفارد للأعمال التي جعلت منه الأسلوب البيداغوجي المميز في التكوين و التعليم بها .
- و تتطوي الحالة على وصف وجزيل لجوانب و عناصر قصة واقعية أو مصورة تعرض على المتكونين بغرض دراسة ظروفها و مكوناتها و مناقشة مؤشراتنا و التدابير التي تم استخدامها .
- يتسنى تقديم بدائل و حلول و إجراءات تقترح كعلاج للمشكلة المعروضة من خلالها و يتم عرض الحالة بأشكال مختلفة كتقديم ملفات أو تقارير خبراء أو شريط فيديو يبرز بعض مظاهر المشكلة و يتميز هذا الأسلوب بكونه يجسد المناقشة الجماعية الذي تتعدد فوائده و نتائجها بالنسبة للمتكون .
- و يعاب عليه أنه لا يسمح بتطبيقه على العدد الكبير لاعتماده على المناقشة الحرة التي تؤثر في الآراء و الاقتراحات.(3)
- 6-6- أسلوب النقاش:** يعتمد على وجود مكون ديناميكي يسمح بمناقشة المتكونين و يشجعهم على طرح الأسئلة، و كذلك بين المتكونين أنفسهم إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات و الموضوعات.(4)
- 6-7- أسلوب البريد الوارد :** و فيه يتم إعطاء ملف به مجموعة من النصوص و المذكرات الخاصة بالعمل التي تشابه تلك الواردة في البريد اليومي ،و على المتكون الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية أن يحدد أنسب تصرف يراه مناسباً في كل بند من بنود البريد الوارد .(5)

(1)- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2001، ص453.

(2)- نفس المرجع، ص457.

(3)- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: دار الكتب، 1980، ص73.

(4)- نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص258.

(5)- زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص75.

7- معوقات التكوين:

للتكوين معوقات كثيرة و متعددة تختلف باختلاف المكان أو المؤسسة التي تنفذ فيها و نشير إلى أهمها على التوالي :

7-1- الاهتمام السطحي بعملية التكوين وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من العمال الذين تم تكوينهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التكوين في هذه السنة بمقارنة بالسنة الماضية ، و اعتبار الزيادة في النفقات دليلا على النجاح في العملية التكوينية ، هذا إلى جانب النظرة السطحية إليه باعتباره تقليدا يميز المؤسسات بعضها عن البعض لذلك نجد بعض المؤسسات تقبل على الأنشطة التكوينية دون التفكير في جدواها و أهميتها و أثرها على الكفاءة .

و يرى علي السلمي من خلال تجربته الشخصية أن هناك عملاء دائمين لبرامج التكوين المختلفة التي تنظمها مراكز التكوين، فيقول إننا نرى نفس الوجوه غالبا و إن اختلفت أسماء و عناوين البرامج. و هو شيء يؤدي إلى انفصال التكوين عن ظروف و طبيعة العمل بالمؤسسة، كما لا يتم تكوين من هم في حاجة ماسة إلى التكوين ، و بالتالي يعود المتكون لممارسة عمله كما كان يمارسه في السابق، و إن لم تتخفف الكفاءة فإنها لا ترتفع.

7-2- الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل فعلي ، بمعنى أن ما يكتسبه الفرد خلال هذه العملية لا يجد سبيله أبدا إلى التطبيق الفعلي في المؤسسة و قد يعود ذلك إلى المتكون نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تكوّن عليه، كما أنه قد يرجع السبب إلى جو و مناخ العمل غير المساعد والذي لا يتيح للعامل فرصة التجديد و التطوير في أساليب العمل (علاقات العمل، الاتصالات، نظام المكافآت، جمود نظام الترقية) و قد يرجع السبب أيضا إلى معارضة بعض المسؤولين خاصة في المستويات الهرمية العليا لفكرة التكوين و عدم إيمانهم بأهميته.

7-3- انخفاض كفاءة المشرفين عليه بالمؤسسات و مراكز التكوين.

7-4- ينظر البعض للتكوين على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر و القلق لحضور الدورات التكوينية، كما أن هناك من يرى أن التكوين هو عملية للتخلص من بعض العناصر الفوضوية ولو لبعض الوقت و بالتالي أصبح أداة للعقاب.

7-5- هناك من ينظر إلى التكوين على أنه عنصر نفقة لا يبررها عائد. (1)

(1)- نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 276، 277.

خلاصة:

لقد ازداد الاهتمام بموضوع التكوين خاصة في السنوات الأخيرة نتيجة التغير والتطور التكنولوجي السريع وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج وتوفير أيدي عاملة ماهرة وكفاءة تسد من احتياجات المؤسسة وتغطي عجزها ونقائصها التي تعاني منها.

كما أن التكوين موجود في قلب كل إصلاحات اقتصادية أو اجتماعية، وأن أي سياسة طموحة لتنمية وتنمية الموارد البشرية لا يمكن أن تتحرك بدون سياسة طموحة للتكوين توسع من مدارك العمال وتنمي مهاراتهم وتفجر طاقاتهم وترفع من تطلعاتهم ومشاركاتهم وتضمن التجديد في الأفكار والإبداع في التسيير وتعطي المؤسسة مناعة لمقاومة المنافسة إن على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي، وبما أن الفرد هو العمود الفقري لأي مؤسسة مهما كان نوعها وجب تنميته وتطويره على المسار الذي يحقق مكاسب عظيمة تخدم أهداف المؤسسة وتضمن لها استمراريتها.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي.
- 2- مكونات الأداء الوظيفي.
- 3- عناصر الأداء الوظيفي.
- 4- معايير الأداء الوظيفي.
- 5- محددات الأداء الوظيفي.
- 6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
- 7- خطوات قياس الأداء الوظيفي.
- 8- كيفية تحسين الأداء الوظيفي.
- 9- تقييم الأداء الوظيفي.
- 10- بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.
- 11- علاقة التكوين بأداء العمال.

خلاصة.

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون على أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسات والمجتمعات إلى أسى أهدافها وقد سعت المؤسسات وبالنظر إلى تزايد أهمية الموارد البشرية وتنظيمها، إلى دراسة أداء الأفراد والاهتمام بجودته ومستوياته المرتفعة خاصة مع تزايد الميزة التنافسية في الحياة الاقتصادية لمجتمعاتنا وتشعب الوظائف وتعددتها.

1- مفهوم الأداء الوظيفي.

1-1- لغة:

حيث يعرف الفيروز أبادي الأداء لغة كما يلي: "الأداء في اللغة يعني القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل أدى، تأدية، بمعنى أوصله وقضاه. وهو أدى للأمانة من غيره، وأديت له حقه. (1) كما عرفه خوماخيم: "الأداء يقابل اللفظة اللاتينية

التي performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه". (2)

1-2- اصطلاحا:

يعرف مصطفى عاشور الأداء بأنه: "هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال". (3)

ويعرف علي السلمي الأداء كما يلي: "الأداء هو ذلك النمط من السلوك الذي يبذله العنصر البشري في العمل". (4)

ويعرف حسن إبراهيم بلوط الأداء على أنه: "نتيجة ما يفعله الفرد نتيجة استجابته لمهمة معينة قام بها وهذه الاستجابة تحدث تغييرا في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية (مواد أولية) إلى مخرجات (سلع وخدمات) بمواصفات فنية ومعدلات محددة". (5)

(1)- خالد الصرايرة، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، سوريا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1 و 2، (2011)، ص 606.

(2)- عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية المفهوم والكفاءة"، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة محمد خضير بسكرة، العدد 1، (نوفمبر 2001)، ص 86.

(3)- مصطفى عاشور، مدخل إلى علم النفس، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، ص 189.

(4)- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(5)- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص 360.

2- مكونات الأداء الوظيفي.

يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما:

2-1- الكفاءة:

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه.

حيث تعرف الكفاءة حسب "ولفر و روكزلز" على أنها: "قدرة مردودية المؤسسة." بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

وتعرف الكفاءة حسب "فين سنت بلوشي" بأنها: "القدرة على القيام بالأعمال المطلوبة بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة".

كما تعرف على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر". وهناك تعريف آخر ينظر إلى الكفاءة على أنها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي بقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمرجات". ويتضح لنا من التعريف السابقة أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة للمدخلات من الموارد مقارنة بمرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة. حيث أن:

الكفاءة = المدخلات/المرجات.

2-2- الفعالية:

ينظر الباحثون في علوم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة ومختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظره تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

(1)- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء،

كما يعرفها "فين سنت بلوشي" على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة". كما يعرفها بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة من نمو المبيعات وتعظيم الحصة السوقية مقارنة بالمنافسة.

ومن التعاريف السابقة يتبين لنا أن الفعالية تعني تحقيق الأهداف المرجوة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة. وعليه:

$$\text{الفعالية} = \text{قيمة المخرجات الفعلية} * 100 / \text{قيمة المخرجات المتوقعة}. (1)$$

3- عناصر الأداء الوظيفي.

للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لفعاليتها في مقياس الأداء وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل دعم وتنمية الأداء الوظيفي في المؤسسات، وتتمثل هذه العناصر في:

3-1- أنشطة العمل: إن تحديد أنشطة العمل أو الوظيفة والأهداف التي ترمي إليها، وأهميتها من حيث الوقت الذي تستغرقه والآثار التي تترتب عنها هي الأساس في تحليل مكونات العمل الذي يقوم به الفرد وبالتالي معرفة عناصر أداء هذا الأخير. وتنقسم أنشطة العمل إلى:

3-1-1- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: هي الأنشطة التي تعرف بأنها متغيرة بتغير الزمن وذلك تماشياً مع متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل كتغيير مهام الموظف مثلاً في نهاية السنة عن مهامه في بدايتها تبعاً لطبيعة الوظيفة التي استغلها أو نتيجة خبرته خلال هذه الفترة وبذلك يتغير أدائه. (2)

3-1-2- الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد: الذين يؤدون العمل يتميزون بخصائص مميزة وخبرات خاصة وهذا الاختلاف في أداء الأفراد للمهام والوظائف المسندة إليهم قائم على أن كثيراً من الأعمال لها أكثر من طريقة وأسلوب لإنجاز العمل والوصول إلى الهدف وهناك أعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكييف نشاطهم كما تتناسب مع خصائص الفرد، وهناك أعمال لا تتيح هذه التجربة لشاغلها. (3)

(1)- الشيخ الداوي، نفس المرجع، ص221.

(2)- راوية حسن؛ إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، عمان: الدار الجامعية، 2004، ص207.

(3)- نفس المرجع، ص208.

3-1-3- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف المحيطة: وهي تلك التغيرات الناتجة عن طبيعة البيئة التي تؤدي فيها الأعمال، ولهذه البيئة تأثير كبير على أنشطة وأداء الفرد. مثلاً: توقف الآلات في مصنع ما ينتج عنه توقف العامل عن أدائه وإنتاجه. كما أن هناك عوامل متعددة تشكل هذه الظروف والمواقف والتي تسهم في تغيير الأداء وهي:

- متغيرات متعلقة بالبيئة المادية (الإضاءة، الحرارة، التهوية...)
- متغيرات متعلقة بالأفراد الذين يشكلون البيئة الاجتماعية للعمل مثل: المشرفين، والرؤساء، والأفراد محل التعامل وجماعات العمل.
- متغيرات زمنية، والتي تتعلق بحالات النجاح و الفشل في الماضي وما هو مسطر له في المستقبل.

- متغيرات كيفية، والتي تتعلق بتكوين الأنشطة. (1)

3-1-4- العلاقة بين أنشطة العمل والتصميم المناسب للعمل: إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، لنتمكن من معرفة عناصر الأداء. ويقوم هذا على أساس علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة ومدى تناسبها وهذه الأخيرة، وإعادة تصميمه ليتلاءم مع الأنشطة المكونة له. (2)

3-2- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: يعتبر هذا العنصر عنصراً مهماً من عناصر الأداء إذ هو بمثابة همزة الوصل بين الأداء واختيار الفرد المناسب. (3)

3-3- قدرات الفرد: وهي تعني ما لدى الفرد من معلومات ومهارات وإمكانيات واتجاهات وقيم، كما تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج الأداء الفعال والذي يكون ناتج هذا الفرد. (4)

3-4- متطلبات الوظيفة: وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف. (5)

(1)- راوية حسن نفس المرجع، ص208.

(2)- نفس المرجع، ص209.

(3)- نفس المرجع، ص209.

(4)- نفس المرجع، ص209.

(5)- نفس المرجع، ص209.

3-5- بيئة العمل: وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية والتي تكوّن الأداء الفعال، مثل التنظيم وهيكلته وأهدافه وموارده و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والقانونية. (1) من خلال ما سبق يمكننا القول بأن عناصر الأداء تتلخص في:

- **الموظف:** من حيث ما يمتلكه من معارف، مهارات، واهتمامات، وقيم واتجاهات ودوافع تشكل أداءه.
- **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص.
- **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية للوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والجانب المادي والهيكل التنظيمي. (2)

4- معايير الأداء الوظيفي.

إن معايير الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء. إن الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره. (3)

وتتصدر أهم معايير الأداء فيما يلي:

4-1- الجودة:

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فقد عرفها "نتر" و"دي تورو" بأنها: "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.

والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي. فالمعنى الواقعي يعني التزام المؤسسات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفائدة ومن ثم استخدام معايير والالتزام المؤسسات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها.

(1)- راوية حسن، نفس المرجع، ص209.

(2)- نفس المرجع، ص210.

(3)- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارة إدارة الأداء، ط2، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999، ص95.

أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، بمعنى إقناعهم ورضاهم عن الخدمات التي تقدمها الإدارات ذات العلاقة بالجمهور، وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم. (1)

والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للإحتكام إليهم إذا دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات. (2)

4-2- الكمية:

يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء. لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتكوين وتسهيلات. (3)

4-3- الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخلا، مما يحتم استغلاله استغلالا صحيحا في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فالوقت أعلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن". ويعد أحد خمس موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: الموارد المالية، الأفراد، المعلومات، الموارد، بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثرها أهمية. (4)

(1)- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، (برنامج الماجستير في العلوم الإدارية) كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2006، ص 73.

(2)- محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

(3)- نفس المرجع، ص 100-101.

(4)- عبد الرحمان بن محمد الجريسي، إدارة الوقت من منظور إسلامي، الرياض: مكتبة العبيكان، 2000، ص 9.

4-4- الإجراءات:

هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام. لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل موقعة ومدونة في مستندات المؤسسة أو المنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، ألا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين. وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتقاؤه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين. (1)

5- محددات الأداء الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي هو: "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهام للفرد". (2)

فالأداء البشري هو نتيجة لتداخل مجموعة من العناصر وهي:

5-1- الجهد:

حيث أن الأداء يتطلب بذل الأفراد طاقات جسمانية وعقلية في إطار قيامهم بمهامهم. (3)

5-2- القدرات:

إن بذل الجهد يتطلبه توفر قدرات ومهارات لدى الأفراد حتى يتمكنوا من تأدية أدوارهم كما ينبغي. (4)

5-3- إدراك الدور:

ونعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولا. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل

(1)- محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص102.

(2)- راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص210.

(3)- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1997، ص25.

(4)- نفس المرجع، ص25.

لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وينفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تتقصه القدرات عادة ما يكون أداءه منخفضاً.

أما الفرد الذي لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به يكون أداءه أمثل في المؤسسة وبالتالي يمكننا القول بأن "محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات، وخبرات ومدى إدارته لما يقوم به في المؤسسة. (1)

6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ما يلي:

6-1- تحديد الأهداف: فالمؤسسة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداءها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أداءهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك لا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف. (2)

6-2- عدم المشاركة في الإدارة: عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المؤسسات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة. (3)

6-3- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترتيبات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، هذا يتطلب نظام متميز لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج. (4)

(1)- راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص210.

(2)- أحمد السيد الكردي، تنمية الأداء والتنمية الإدارية،

[http://www.kenanaonlin.com] (06février2011). 25.5 Ko, p120.

(3)- نفس المرجع، ص120.

(4)- أحمد السيد الكردي، نفس المرجع، ص120.

6-4- عدم الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل. والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل: العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيّة والحوافز في المؤسسة. (1)

6-5- التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. (2)

7- خطوات قياس الأداء الوظيفي: لقياس أداء الموارد البشرية عدة خطوات يمكن تحديدها كالتالي:

7-1- الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء الموارد البشرية فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصيب وتقييم الوظائف. (3)

7-2- الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة بالنسبة للطرفين من العاملين والمشرفين، ولا تخرج هذه الأسس عن: (4)

7-2-1- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون: والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.

7-2-2- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها أو عدد المكالمات الهاتفية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.

7-2-3- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل: كنسبة الريح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف أو العامل. ومن البديهي أن التقويم يكون دائماً من الرئيس للمرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوس. (5)

7-2-4- قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية. (6)

(1) - أحمد السيد الكردي، نفس المرجع، ص 120.

(2) - نفس المرجع، ص 120.

(3) - نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 345.

(4) - نفس المرجع، ص 345.

(5) - محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 1990، ص 85.

(7) - نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 346.

7-3- الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أداءه. (1)

7-4- الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار في أي خروج عن المعايير المحددة. (2)

8- كيفية تحسين الأداء الوظيفي.

لتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

8-1- الاهتمام بأداء الموظف:

إن تحسين أداء الموظف يعتبر من أكثر العوامل أهمية لأن الموظف بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

8-1-1- التركيز على مواطن القوة:

وما يجب عمله أولاً واتخاذها اتجاهها إيجابياً عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وتركيز أساليب التحسين من خلال الاستفادة من مواهب هذا الفرد وما يملكه من قدرات جديدة.

8-1-2- الربط بين الأهداف الشخصية:

حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبطاً ومنسجماً مع اهتمامات الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب. (3)

8-2- الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبذلك فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب. (4)

3- البيئة:

تحسين البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تتم بها لتنظيم الجماعة، ووضوح خطوط الاتصال، التفاعل بين الأطراف الأخرى، إضافة إلى تنظيم هذه البيئة وعمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب الأهداف والأفراد وإيجاد أسلوب للإشراف المناسب هذا كله يعطي الدافع القوي لتحسين الأداء، والعمل على التحقيق الأمثل لأهداف الفرد وتطويره ومن ثم تحقيق أهداف أي مؤسسة. (5)

(1)- نوري منير، نفس المرجع، ص346.

(2)- نفس المرجع، ص346.

(3)- راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص320.

(4)- نفس المرجع، ص320.

(5)- نفس المرجع، ص320.

9- تقييم الأداء الوظيفي.

9-1- معايير تقييم الأداء:

وتنقسم معايير الأداء إلى قسمين هما:

9-1-1- العناصر:

تمثل العناصر مجموعة من الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال وتنقسم هذه العناصر إلى: عناصر ملموسة وغير ملموسة، وتعتبر العناصر غير ملموسة الأصعب في عملية القياس ومن أمثلة العناصر غير ملموسة: الأمانة والصدق وغير ذلك. (1)

9-1-2- المعدلات: عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من خلال ثلاثة جوانب

هي:

أ- **معدلات كمية:** وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة محددة.

ب- **معدلات نوعية:** تعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

ج- **معدلات كمية ونوعية:** هذا النوع مزيج من الكم و النوع فعند إنتاج عدد معين من الوحدات يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان. (2)

كما يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بها الذين طلب منهم تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار لتطوير الأداء. (3)

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

- **جانب موضوعي:** يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزم طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

- **جانب ذاتي أو سلوكي:** يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التكوين وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين. (4)

(1) - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 149.

(2) - نفس المرجع، ص 149.

(3) - نفس المرجع، ص 149.

(4) - نفس المرجع، ص 150.

9-2- خطوات تقييم الأداء.

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشأ إليها المؤسسة، وبالتالي سوف نتطرق إلى خطوات تقييم الأداء وهي كالتالي:

9-2-1- مرحلة تحديد معايير الأداء: إنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظراً إلى أن معظم الأعمال في المؤسسات معقدة وتتضمن أبعاداً وجوانب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء، ومن هذه المواصفات أو الشروط نذكر:

أ- **الثبات:** ويقصد بها إمكانية القياس أي أن ثبات المقياس يضم جانبين: الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى. (1)

ب- **التمييز:** المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم الأفراد العاملين في المؤسسة هو تمييز الجهود وذلك بغرض استخدام النتائج المترتبة عن هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التكوينية والتطويرية، والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين. (2)

يمكننا القول بأنه لا بد من تحديد المعيار المناسب إما استناداً على النشاطات التي ينظمها الأداء للعمل، أو على أساس النتائج المنجزة من قبل الأفراد العاملين. كما أن تحديد معايير الأداء أو وضع توقعات الأداء تعد أول خطوة من خطوات عملية تقييم الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها. (3)

9-2-2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي

يعمل بها الفرد العامل وقياساً على المعايير الموضوعية مسبقاً. من خلال ذلك يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة كما لها أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في تلك الأخطاء والانحرافات مستقبلاً. (4)

(1) - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص244.

(2) - نفس المرجع، ص245.

(3) - خالد عبد الرحيم الهيثي، أثر أساليب القيادة على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1998، ص205.

(4) - نفس المرجع، ص205.

9-2-3- مرحلة تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة

والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة. (1)

9-2-4- مرحلة التغذية العكسية: تتمثل في نتائج عملية تقييم الأداء التي تصاغ في شكل

تقرير، حيث يحتاج كل عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يقدمه وبزاوله لكي يتمكن من

معرفة درجة تقدمه في أدائه وبلوغ المعايير المطلوبة منه، والتغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في

معرفة كيفية تحسين أدائه المستقبلي وحتى تكون نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها العامل أي يستوعب

المعلومات التي تعلمها. (2)

9-2-5- مرحلة اتخاذ القرارات الإدارية ووضع خطط تطوير الأداء: هي المرحلة الأخيرة من

مراحل تقييم الأداء إذ بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تتعكس بشكل إيجابي على

تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات والمعارف والقدرات والقيم التي يحملها العامل وبالتالي تساعد

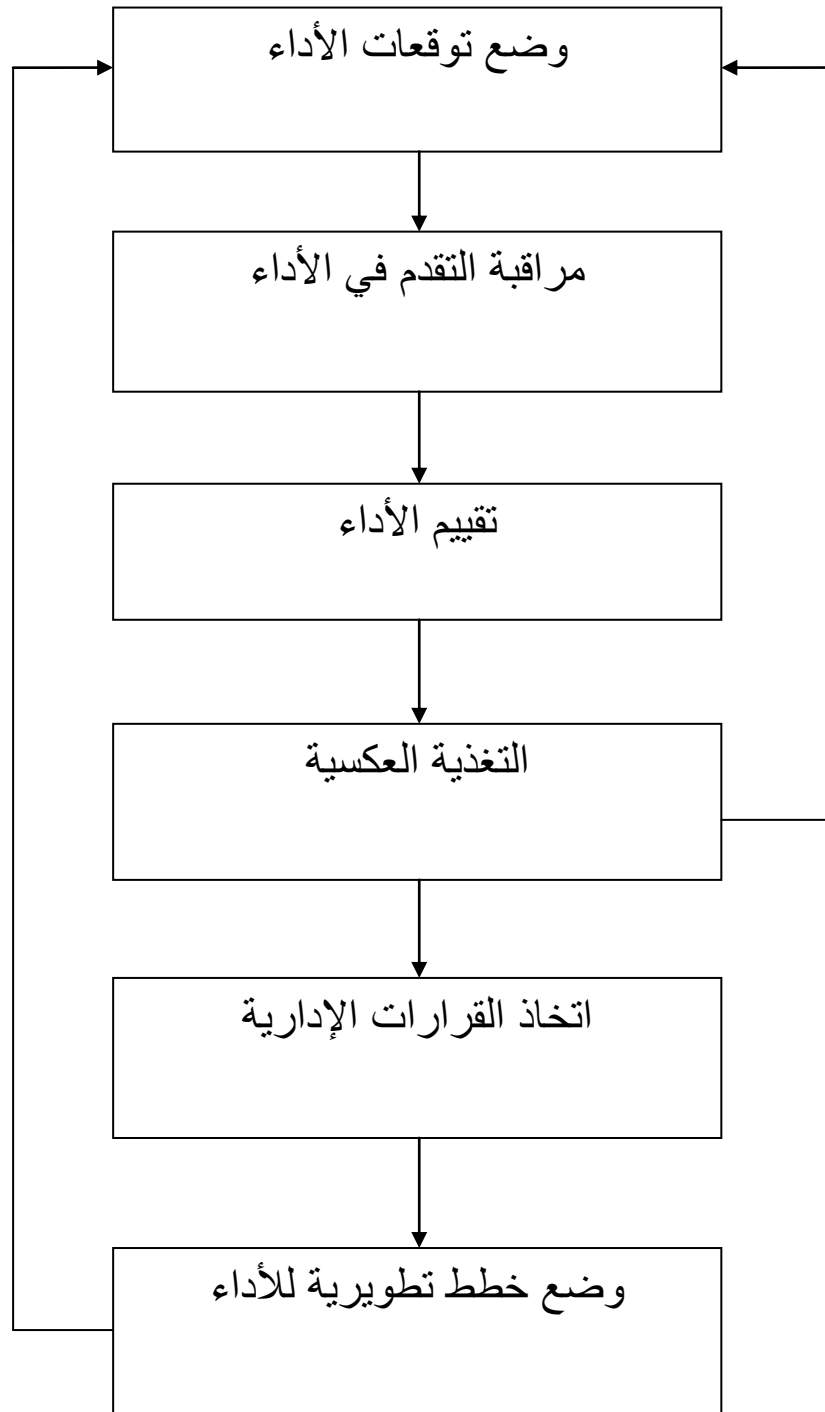
في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، وهي كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، التعيين، الفصل،... (3)

(1) - خالد عبد الرحيم الهيثي، نفس المرجع، ص206.

(2) - نفس المرجع، ص206.

(3) - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، ط2، بيروت: دار النهضة العربية، 1999، ص36

والشكل رقم(01):يوضح مراحل تقييم الأداء



المصدر: أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص127.

9-3- طرق تقييم الأداء

يتوفر لدى إدارة المؤسسة المصرفية العديد من الطرق والأنظمة التي يمكن استعمالها في تقييم أداء العمال. ومن بين هذه الطرق نذكر:

9-3-1- طريقة الترتيب البسيط: هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين في نفس الوظيفة بالتسلسل من أحسن أداء إلى أسوأ أداء، لكن هذه الطريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية. (1)

9-3-2- طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} * \text{عدد الأفراد} - 1 / 2 \quad (2)$$

أ- مزايا هذه الطريقة:

تتميز بأنها، إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من التقييم. (3)

ب- عيوب هذه الطريقة:

مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا من العمال حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا.

لا تصلح هذه الطريقة لأغراض التكوين أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو اختيار مدى نجاح المؤسسة في عملية الاختيار والتعيين. (4)

9-3-3- طريقة التدرج: حسب هذه الطريقة توضع عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية أو

المقيمين، ويمثل كل صنف درجة معينة للأداء. (5)

والجدول التالي يوضح ذلك:

(1) - وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009، ص 97.

(2) - نفس المرجع، ص 97.

(3) - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 419.

(4) - نفس المرجع، ص 419.

(5) - نفس المرجع، ص 420.

الشكل رقم (02): يوضح نموذج تقييم الأداء وفقا لطريقة التدرج.

التاريخ.....		القسم.....					الاسم.....
حدد درجة توافر كل من المعايير التالية في أداء مرؤوسيك							
الدرجة	أقل من المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	الوزن	المعايير	
	05	15	25	35	35	كمية العمل: وتمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية.	
	10	15	20	25	25	جودة العمل: الدقة والمكافأة ومطابقة المعايير المتعارف عليها.	
	06	09	12	15	15	المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل، و الاعتبارات المؤثرة فيه.	
	06	09	12	15	15	التعاون: القدرة والرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.	
	01	04	07	10	10	المبادرة: الرغبة في تحمل المسؤولية والمبادرة بأفكار بناءة.	
	المجموع						

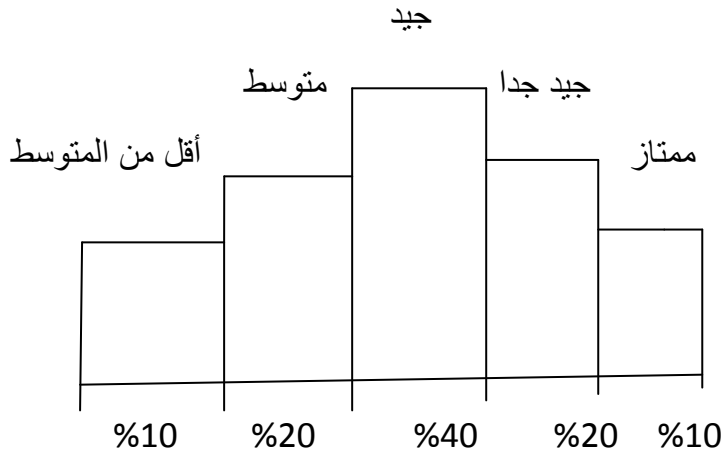
المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص420.

9-3-4- طريقة التدرج البياني:تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقاييس التدرج البياني محددة وفقا لدرجة امتلاك الأفراد لهذه الصفات. (1)

9-3-5- طريقة القوائم المرجعية:يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توفرها في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة كل عنصر حسب أهميته. (2)

9-3-6- طريقة الاختيار الإجباري:حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل وتتكون كل صفة من زوج من الصفات تصفان في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو السلب. (3)

الشكل رقم (03): يوضح درجات التوزيع الإجباري.



المصدر: أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 424.

9-3-7- الإدارة بالأهداف:هذه الطريقة تعتمد على العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاته بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه. مما سبق يمكننا القول أن تقييم الأداء أصبح ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة باعتباره وسيلة لتحقيق العدالة المهنية بين العاملين وأداة لرفع كفاءة الجهاز الإداري وإنتاجية المؤسسة، فالأداء ينبغي

(1)- أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 423.

(2)- نفس المرجع، ص 423.

(3)- نفس المرجع، ص 423.

أن يكون المنطلق لتقييم الأفراد كل حسب جهده المبذول عن طريق مختلف طرق التقييم، فالهدف من تقييم الفرد هو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب سواء من خلال تعيينه أو ترفيقه، حيث أن أنظمة التقييم الجيدة هي التي تؤدي إلى اختيار أفضل الموظفين لتولي الوظائف الشاغرة ذات المستوى الأعلى. (1)

10- بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

10-1- المدخل الكلاسيكي:

تعتبر النظريات الكلاسيكية أول ما تم تقديمه في مجال الفكر الإداري والتنظيمي بعد المشاكل التي مرت بها المنظمات مع بداية القرن 20، حيث يعد الفكر الكلاسيكي نقطة الارتكاز في بروز العديد من النظريات في مجال التسيير، وتعتبر من أهم إسهامات الكلاسيك النظريات التالية:

10-1-1- نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور):

لقد ظهرت الإدارة العلمية في وقت شهدت فيه الو.م.أ تطورا في أساسها الاقتصادي، وكان هذا التطور نتيجة منطقية لتوفر مجموعة من العوامل المساعدة، ومن ذلك اتساع السوق الداخلي وزيادة أسواق التصدير وكذا توفر الموارد الطبيعية وعدد الأفراد العاملين، كما ساعدت الاختراعات العلمية وتطور التكنولوجيا في النهضة الصناعية. (2)

في ظل هذه الظروف ظهرت حركة الإدارة العلمية، ويعتبر فريدريك تايلور (1856-1915) رائد هذه المدرسة، وأول من حدد معالمها ومبادئها، وهي تعد اليوم مرجعا لا غنى عنه في ميدان العمل. (3) أكدت النظرية على مبدأ الرشد والعقلانية للأفراد، وعليه فقد رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المؤسسة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل. (4)

ويهدف تايلور من وراء تطبيق نظام الحوافز إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح والذي يعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسة. (5)

وتولي النظرية العلمية عنصر التكوين كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة، نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال. (6)

(1)- أحمد ماهر، نفس المرجع، ص424.

(2)- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص34.

(3)- J.C.Barbier, l'organisation du travail, paris : le sycomore, 1982, p20.

(4)- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة: دار الجامعات المصرية، (بدون تاريخ)، ص149.

(5)- Taylor F.W, la direction scientifique des entreprises, alger : ENAC Edition, 1992, p57.

(6)- حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، القاهرة: مطبعة الإشباع الفنية، 1997، ص12.

كما قام تايلور بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات، وحساب الزمن اللازم لأدائها، ليتم فيما بعد تكوين الأفراد على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق، وذلك من شأنه أن يرفع من كفاءة المورد البشري مما ينعكس إيجاباً على الأداء ويزيد في الإنتاجية. (1)

10-1-2- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر):

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن 20، ويعتبر الألماني ماكس فيبر المؤسس الأول لها، إذ يصفها بأنها الأولى في نظريات التنظيم. (2)

وتملي طبيعة التنظيم البيروقراطي على الموظف كيفية أداء عمله، فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تكوينه عليها، ويخضع في ذلك لرقابة وإشراف المستويات العليا، ومن ناحية أخرى فإن أساس تطوره الوظيفي هو الترقية في السلم الوظيفي وفقاً للقواعد التي يحددها التنظيم.

من خلال خصائص النظرية البيروقراطية، يتضح لنا من مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتنمية الموارد البشرية كمتطلب أساسي وضروري من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء، بالإضافة إلى هذا، يعتبر التكوين المسبق للأفراد ضرورة وأساس مهم لشغل الوظائف في هذه النظرية، حيث ينص مبدؤها على أن التعيين والتوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، إذ أن توفر قدر من المعلومات والمعارف لدى الأفراد ضرورة حتى يكون قادراً على أداء وظيفة ما، وهذا إن يدل على شيء إنما يدل على مدى وعي النظرية البيروقراطية بالدور المهم الذي يلعبه التكوين في زيادة قدرة الأفراد على الأداء الجيد، إضافة إلى المكانة التي يمنحها للفرد في التنظيم البيروقراطي بالنظر إلى قدراته المعرفية وخبرته. (3)

10-1-3- نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول):

انطلقت نظرية التقسيم الإداري والذي يعتبر الفرنسي هنري فايول رائدها الأول من أفكار النظرية العلمية إذ اهتمت بمظاهر الأداء المادي للعمال، غير أنها تداركت النقص الذي كان موجوداً في سابقتها بتناولها للجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموماً. (4)

(1)- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، 1975، ص 65.

(2)- Gilbert.j.B Probst et all, organisation et management, paris:les Editions d'organisation, 1997, p44.

(3)- سعيد عيد مرسي بدر، عملية العمل، مدخل لعلم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية: دار المعارف الجامعية، 1992، ص 222.

(4)- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار الكتب الجامعية، 1982، ج 1، ص 132.

وقد أسس فايول نظريته على 14 مبدأ، ويرى أنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه المنظمة الناجحة، وتتمثل المبادئ التي جاء بها في: تقسيم العمل والسلطة، التأديب (الانضباط)، وحدة الأمر، وحدة الإدارة (التوجيه)، إتباع المصالح الخاصة إلى المصالح العامة، مكافأة كافية للأفراد، المركزية، التدرج، القيادة، العدالة، استقرار العمال، المبادرة، روح الجماعة، وقد أكد فايول على مرونة مبادئه.

لم يهمل فايول ضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المؤسسات ببعض الخصائص، كالخبرة العلمية والقدرات الفنية لدى العاملين، والمهارات الإدارية لدى فئة المديرين والإداريين، كما أكد على ضرورة التعزيز والتدعيم المستمر لقدرات كل من العمال والإداريين عن طريق التكوين والتجديد والإطلاع المستمر. فركزت نظرية التقسيم الإداري على التكوين كنشاط أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية، إذ أن أعمال فايول حرصت على التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية والإدارية وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية دورية، إلى جانب إعطاء دروس تعليمية وهذا ما يتطلبه مبدأ تقسيم العمل، كما أكد فايول أن التكوين المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة والابتكار في العمل، وبالتالي فتشجيع المؤسسة على الابتكار والمشاركة في العملية الإنتاجية مرهون باكتساب الموارد البشرية لمهارات ومعارف من شأنها أن تؤهلهم لذلك. (1)

10-2- مدخل العلاقات الإنسانية:

على ضوء الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية، والتي اعتبرت الفرد كآلة وبأنه يتجاوب فقط مع المحفزات الاقتصادية، ظهرت حركة العلاقات الإنسانية في بداية 30 ومع استمرار الأبحاث في ميدان العمل بغية رفع الأداء، وقد قامت هذه الحركة على مبدأ هام وهو التركيز على الإنسان باعتباره العنصر الحيوي في التنظيم.

10-2-1- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):

تعد أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، ويعتبر إلتون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع "هاوثورن" بالو.م.أ، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية وللعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال. (2)

أبرزت نظرية العلاقات الإنسانية من خلال نتائج الأبحاث المتعددة، على أنه من بين مسببات الأداء غير الحسن للأفراد عوامل أخرى من بينها تدرج المهارة داخل المصنع، إضافة إلى نمط التسيير والذي

(1)- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص 74.

(2)- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 59.

أثر على علاقات العمل بين العمال وأرباب المصانع وبهدف استغلال أقصى للمورد البشري، فقد دعا مايو إلى ضرورة إتاحة فرص التكوين والتعلم للعمال وهذا بهدف إكسابهم لمهارات وقد رأيت تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل، كما أكد على ضرورة رفع مستوى كفاءة المديرين من خلال تكوينهم على أنجع طرق الاتصالات وهذا بغية التغلب على مشكل الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم. وبصفة عامة فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد الاجتماعي وأهميته في الأداء الإنساني، حيث أن مستوى أداء الفرد يكون مرتفعا وإيجابيا حين يكون مستوى إشباع الرغبات الإنسانية والاجتماعية للفرد مرتفعا، كما أن الحوافز المادية لا تشكل الأساس الوحيد الذي يحث الأفراد على العمل، إذ أن الرضا في العمل لا يرتبط بالعوامل المادية فقط، فالفوائد يمكن أن تأخذ شكل ثناء، كما قد تكون تشجيعا لفظيا أو محيطا اجتماعيا جيدا، وقد تشمل الحاجات الاجتماعية للأفراد كحاجات تحقيق الذات وحاجات التقدير والحاجة إلى الانتماء. (1)

10-2-2 نظرية تدرج الحاجات (أبراهام ماسلو):

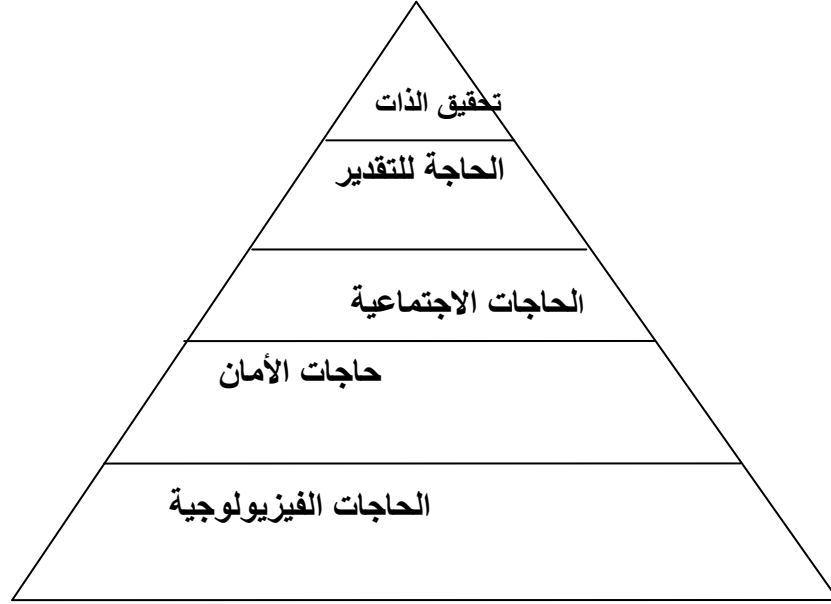
يعتبر صاحب هذه النظرية "أبراهام ماسلو" من رواد المدرسة السلوكية، وهو أول من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الإنسانية بهدف تقسيم مصادر دافعية الأفراد للعمل، وقد ركز في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات فقد اقترح تصنيفا للحاجات وهذا في شكل هرمي، حيث أن الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل، فيقبل على إشباع الحاجات المتواجدة في قاعدة الهرم، ثم ينتقل إلى الحاجات الأخرى في المستوى الأعلى.

فتقوم المؤسسة بإشباع الحاجات الفيزيولوجية (مأكل، مسكن،...)، ثم الحاجات المتعلقة بالأمان (ظروف العمل، الوظيفة الدائمة...)، وتليها الحاجات الاجتماعية (الانتماء إلى مجموعة...)، ثم حاجات التقدير (الاعتبار الذي يحصل عليه الفرد من الغير)، وأخيرا حاجات تحقيق الذات (الإنجازات الشخصية...) (2).

(1)- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، القاهرة: دار المعارف، 1985، ص136.
(2)-Ander Boyer, l'essentiel de la gestion, paris : Edition d'organisation, 2001, p169.

والشكل الآتي يوضح هرم تدرج الحاجات لماسلو:

الشكل رقم(04):يوضح هرم تدرج الحاجات لماسلو.



المصدر:فائز الزغبى وإبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان:دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص45.

وقد أولت نظرية تدرج الحاجات أهمية بالغة لعنصر التكوين لاعتباره عاملا أساسيا يساعد في إشباع حاجات المورد البشري وهذا على كل المستويات، فرغبة الفرد في الحصول على أجر كاف أو تحقيق الأمان لديه على منصبه يكون من خلال أدائه لعمله بشكل متقن أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى، ويتحقق ذلك إذا استفاد من دورات تكوينية تسمح له برفع مستوى أدائه، وقدرته على الإنجاز بكفاءة، وبالإضافة إلى إسهامه في إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان فإن التكوين يعتبر عاملا ضروريا لتحقيق الحاجات في المستوى الأعلى من هرم تدرج الحاجات، فحاجات التقدير والمتمثلة في رغبة المورد البشري في تكوين سمعة طيبة والرغبة في التمتع بالاستقلالية اتجاه الآخرين، يمكن إشباعها من خلال تحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم، وكذا الحصول على الكم اللازم من المعلومات والمعارف المختلفة التي تساعدهم على الارتقاء في سلم الوظائف. وعليه فدورات التكوين تعد عاملا مساعدا على إشباع الحاجات البشرية في المؤسسة، وهي بالتالي تحرك الدافع لدى الأفراد وتحرك القوى الموجهة لتصرفاته من أجل أن يقوم بتأدية عمله بكفاءة، وهذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة. (1)

(1)-فائز الزغبى وإبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان:دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص45.

10-2-3- نظرية (X) و (Y) (ماك غريغور دوغلاس):

أوضح "ماك غريغور دوغلاس" أن الانطباع الذي يكونه شخص اتجاه شخص آخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص، وعلى هذا الأساس فإن سلوك المسير مع المرؤوس بهدف حثه على العمل يتحدد وفقا لتصوره لطبيعة هذا الأخير. ويعد "ماك غريغور" من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، إذ قام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين وتمثل هذه الافتراضات في: الفروض المتعلقة بنظرية (X) والفروض المتعلقة بنظرية (Y).

نظرية (X) وتقوم على جملة من الفروض من أهمها:

- الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا.
- الإنسان ليس طموح ويكره المسؤولية.
- يفضل الإنسان أن يقاد بدل أن يقود.
- الإنسان كائن متعلق داخليا، أي أنه لا تهمة أهداف المؤسسة، وكل ما يهيمه هو ذاته فقط.
- وعليه فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب وتطبيق الرقابة اللصيقة على الأفراد وتوجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية وفعالية، وقد كان هذا سائدا ومسيطرا لحد كبير في الكثير من المؤسسات، ولكن من أجل وضع حد للآثار السلبية النجمة عن تبني فروض نظرية (X)، اقترح "ماك غريغور دوغلاس" نظرية أكثر حداثة وإيجابية اتجاه الأفراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المؤسسات المختلفة. (1)

نظرية (Y) وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية:

- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه.
- الإنسان قادر على تحمل المسؤولية وله استعداد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الإنسان أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذ ما تم مكافأته على ذلك.
- يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع.
- ويرى "ماك غريغور دوغلاس" أن إتباع نظرية (Y) في مجال إدارة المنظمات والموارد البشرية سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها والرفع من مستوى أداء أفرادها.

(1)- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1997، ص 105.

يظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها نظرية (Y) الأهمية إلى تكوين الموارد البشرية، فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي والفكري ولديهم في العمل تصرفا طبيعيا، كما أنهم قادرين على تحمل المسؤوليات ولديهم كل الاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الابتكار والإبداع، ولكن كل هذه القدرات غير مستغلة وهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكن في إطارها من استغلالها لذا فإن قيام المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة، وبأساليب وطرق الأداء الضرورية والتي تضمن تفاصيل أداء وظائفهم، كما أن برامج تكوين خاصة تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تمهد له الطريق إلى تحمل المسؤوليات، وتفتح له آفاقا للابتكار والإبداع.

مما سبق يتضح لنا الدور المهم لنشاط التكوين ودوره في دفع الموارد البشرية وتحفيزهم على أداء الأعمال بكفاءة أكبر وهذا ما يتيح لهم إشباع حاجاتهم المختلفة الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى المؤسسة. (1)

10-2-4- نظرية العوامل المزدوجة (فريدريك هرزبرغ):

وضع هذه النظرية الباحث "فريدريك هرزبرغ" سنة 1959 وقد احتوت على تحليل آخر عن الدافعية، والفكرة التي جاءت بها النظرية هي: "أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا". (2)

وقد صنفت نتائج الدراسة التي أجراها "هرزبرغ" على 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المؤسسات هذه العوامل إلى مجموعتين: مجموعة العوامل الصحية، ومجموعة العوامل الدافعة.

العوامل الصحية والمتمثلة في: الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة... هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وبالتالي إنتاج الأخرى، فإن المؤسسة مطالبة بإشباع هذه العوامل إلى درجة زوال حالة عدم الرضا.

أما فيما يتعلق بالعوامل الدافعة والمتمثلة في: الاعتراف، الإنجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية...، كل هذه العوامل هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا في العمل، وعليه فإن سعي المؤسسة إلى إشباع العوامل الدافعة يعني تحقيق درجة الرضا العام لدى الأفراد عن العمل، مما يعني زيادة دافعية الموارد البشرية إلى العمل. إن أساس نظرية العوامل المزدوجة "لهرزبرغ" تقوم على ضرورة قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا في العمل، ويعد التكوين أحد العناصر الفعالة والتي يمكن أن تستند عليها المؤسسة لإشباع بعض العوامل الصحية، فاستفادة

(1) - كمال بربر، نفس المرجع، ص 106.

(2) - Luc Boyer et Noel Equilbey, organisation, théories et application, paris : Edition d'organisation, 2000, p81.

العنصر البشري من فترات تكوينية يكسبه أجرا كبيرا، كما أنه يؤمن له وظيفته وينقص من حدة الرقابة والإشراف المباشر على أدائه. وتعمل المؤسسة بعد إشباع العوامل الصحية، ورغبة منها إلى الاستغلال الأقصى لما تتوفر عليه من موارد بشرية، العمل على التركيز على إشباع العوامل الدافعة، ويلعب التكوين هنا كذلك دورا جوهريا في تمكين الموارد البشرية ن تحقيق مختلف هذه العوامل، فالنقد الوظيفي، والمسؤولية، المركز... كلها عوامل وحاجات لا يمكن للفرد إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات عملية، علمية، وكذا بمعارف عامة والتي يمكن لنشاط التكوين الهادف أن يوفرها. (1)

11- علاقة التكوين بأداء العمال.

تسعى أغلب المؤسسات إلى تحقيق الريح، هذا الأخير لن يأتي إلا من خلال التحسين والرفع من مستوى أداء الأفراد العاملين، نظرا لتغير متطلبات العمل، المهارات، القدرات الذهنية والجسمانية للأفراد وتأثيرها على صلاحية الفرد للعمل والاستمرار فيه أو تركه، فرض على المؤسسة ضرورة التأكد من مدى قيام العمال لأعمالهم بالكيفية المحددة والمطلوبة.

حيث يؤثر التكوين على أداء العاملين من حيث متابعة مدى تأثيره على تنمية مهارات العاملين أثناء العمل فالتكوين الموجه بالأداء يؤدي إلى تنمية مهارات العاملين ومعارفهم واتجاهاتهم حسب متطلبات العمل ومن ثم يؤدي إلى ضمان أداء العمل بكفاءة وسلاسة ودقة واقتصادية أفضل، ويساهم في توفير الدوافع الشخصية لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا، إضافة إلى تعزيز الروح المعنوية لديهم نتيجة إمامهم بمعايير الأداء الجيد وإتقانهم متطلباته من مهارات الأداء. (2)

وبالرغم من أهمية العوامل الفنية وعناصر رأس المال في الإنتاجية إلا أنه من الثابت أن الأداء الفردي للعامل هو المحدد الحقيقي لأداء المؤسسة حيث:

- يستطيع الفرد بطريقة أدائه للعمل وأسلوب استخدامه للآلة أن يؤثر سلبا على إنتاجية الآلة ذاتها.
- يؤثر إدراك الفرد للتعليمات على فهمه لها، وبالتالي يتوقف أدائه على عوامل ذاتية فيه بغض النظر إلى محتوى التعليمات.

- تتحدد قدرة الفرد على التعلم واكتساب الخبرة بعوامل كثيرة أكثرها نفسية وذاتية. وبالتالي يتحدد أداء المؤسسة في الأساس بنمط أداء الفرد للعمل فمثلا لو عهد إلى عامل جديد غير مكون بالتكوين الكافي بتشغيل آلة حديثة غالبية الثمن فلا شك أنه كليل بإتلافها وتخفيض معدل الكفاءة إلى حد بعيد بنفس المنطق فإن العامل الذي لا يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله أو الذي

(1)- عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، قسنطينة: مطبوعات جامعة منتوري، 2001، ص120.

(2)- أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص19.

لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن تتوقع منه مستوى كفاءة عالية، أي أن التجهيز الآلي وتصميم الأعمال والضمانات الفنية للعملية الإنتاجية رغم أهميتها في تحديد الكفاءة، إلا أنها ليست كافية لضمان حد معقول من الإنتاجية بل يتطلب الأمر ضرورة توفر عنصرين أساسيين هما: القدرة على العمل، والرغبة في العمل. (1)

ويمكن توضيح العلاقة بين المقدرة على العمل والرغبة فيه من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل التالي:

مستوى أداء الفرد = المقدرة على العمل * الرغبة في العمل.

ونخلص من ذلك بحقيقة أساسية هي أن يؤثر على مستوى أداء الفرد وبالتالي على مستوى أداء المؤسسة ككل عن طريق تغيير مقدرة الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه، وحقيقة أخرى هامة وهي أن المؤسسة كي تنجح في تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية، ينبغي أن تحدد بدقة أي العاملين هو المؤشر الفعال: المقدرة أم الرغبة؟، فقد يكون مستوى الأداء منخفضا ليس لأن المقدرة على العمل منخفضة وإنما لأن الرغبة في العمل منخفضة أو منعدمة.

وفي مثل هذه الحالة فإن محاولة زيادة المقدرة على الأداء عن طريق التكوين مثلا لن تجدي نفعاً، بل الأصح هو محاولة زيادة المقدرة على الأداء عن طريق العمل.

وأهمية تلك الحقيقة الثانية تتضح لو تبين أن الإدارة في كثير من المشروعات تتفق مالا طائلاً وجهداً كبيراً على التكوين بغرض رفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية، ثم تكتشف أن هذا الجهد والإنفاق لم يحقق المطلوب، ويكون رد الفعل الطبيعي لدى تلك الإدارات هو أن تفقد الثقة في فعالية التكوين وتتخلى عنه حتى إذا ما نشأت حاجة حقيقية وفعلية للتكوين، الأمر الذي يضاعف الضرر، والخطأ في هذه الحالة ليس في التكوين أو القائمين عليه، وإنما هو في استخدامه في غير موضعه بنفس

المنطق، قد تعتمد الإدارة على تطبيق نظام الحوافز والأجور التشجيعية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في حين أن المشكلة لا تكمن في قصور أو عدم فعالية نظم الحوافز بل في استخدامها في غير موضعها.

إن التكوين لا يفيد إذا انعدمت الرغبة في العمل والحوافز لا تفيد إذا انعدمت المقدرة على العمل، والمبدأ الأساسي هو تحليل كل موقف على حدة، وتحديد أي العاملين هو الأكثر أهمية في تحديد الأداء ومستوى الكفاءة والإنتاجية. (2)

(1) - بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير) كلية التسير، جامعة جيل 2007، ص 53، 52.

(2) - نفس المرجع، ص 54، 53.

خلاصة:

يمثل الأداء مفهوما مركزيا في إدارة الأعمال، وهو القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين، كما يمثل الغرض الضمني أو الصريح لأغلب البحوث والدراسات الإدارية والتنظيمية. ورغم أن الاهتمام بالأداء في العالم الصناعي قديم إلا أن الثورة الحقيقية لتطور الأداء حديثة العهد نسبيا، ومع ذلك التطور الحاصل في هذا الجانب جاء بشكل تراكمي عبر فترات زمنية طويلة، إلا أن الحديث اليوم يدور حول إدارة الأداء وليس فقط تطوير مؤشرات لقياسه، وهكذا فإن أبعاده أصبحت كثيرة ومتعددة الميادين يقع ضمنها بعدي الفعالية والكفاءة.

حيث أن للتكوين آثار مختلفة على أداء العاملين في المؤسسة، حيث يعمل التكوين على زيادة أداء الأفراد العاملين، من خلال زيادة مقدرتهم على العمل وتنمية معارفهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم، حيث أن العديد من البرامج التكوينية التي تعدها المؤسسات تهدف إلى الرفع من الإنتاجية وتحسين الخدمات ومن ثم زيادة الأرباح، كما تهدف إلى توفير الوقت من خلال تخفيض مدة إنجاز العمل أو المهام.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

- 1- لمحة تاريخية عن مؤسسة الرياض .
 - 2- تعريف الوحدة الإنتاجية والتجارية القرارم قوقة.
 - 3- مختلف المصالح .
 - 4- دراسة وتحليل بيانات الاستمارة .
 - 5- تفسير النتائج المتحصل عليها في ضوء فرضيات الدراسة.
- خلاصة

تمهيد:

بعد القيام بالدراسة النظرية سنحاول في هذا الجانب أن نتطرق إلى "دور التكوين في تحسين أداء العمال" في مؤسسة مطاحن بني هارون-القرارم قوكة-لمعرفة مدى فاعلية هذه العملية في الواقع العملي. وقبل التطرق لتطبيق هذا الموضوع ارتأينا أن نقدم لمحة تاريخية عن المؤسسة، وكذا التعرف على هياكلها الشيء الذي يعطينا تصورا شاملا حول المؤسسة، وللكشف عن واقع هذه العملية في هذه المؤسسة لجأنا إلى توزيع استمارة تضم أسئلة تصب في هذا النطاق.

1- لمحة تاريخية عن مؤسسة الرياض.

تأسست المؤسسة الأم "سوم باك" لأول مرة في 22 ماي 1965 حيث كان مقرها في الجزائر العاصمة أين كانت تعتمد على مركزية القرارات.

وفي سنة 1982 وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية أنشأت فروع وهذا نظرا للدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسة في تطوير الاقتصاد الوطني وتمويل خزينته، وهذه الفروع هي:

- الرياض الجزائر.
 - الرياض سطيف.
 - الرياض سيدي بلعباس.
 - الرياض تيارت.
 - الرياض قسنطينة.
- وهذا الأخير يشمل 11 ولاية إدارية وهي:

- قسنطينة.
- خنشلة.
- تيسة.
- سكيكدة.
- سوق أهراس.
- عنابة.
- باتنة.
- الطارف.
- أم البواقي.
- ميلة.
- قالمة.

فبالنسبة لمؤسسة الرياض قسنطينة التي أطلق عليها مؤخرا اسم مؤسسة "سميد" وقدر رأس مالها الاجتماعي ب 17 00 000 000 دج وفي نهاية التسعينات حولت إلى شركة بالأسهم، حيث تم إنشاء وحدات إنتاج تابعة للخواص بشكل مكثف تماشيا مع المعطيات الجديدة.

وفي إطار المخطط المعد من طرف الدولة الذي يرمي إلى إحداث تغيير جذري وهيكل في الاقتصاد ثم تنظيم المؤسسات الوطنية على شكل شركات تجارية، وهذا بإحداث شركات فرعية مستقلة على مستوى الوحدات، ومن هنا كان تقسيم مؤسسة الرياض قسنطينة إلى شركات فرعية وهي:

- الشركة الفرعية لصناعة الخمائر (بوشقوف قالمة)
- الشركة الفرعية للتحاليل الخاصة بالنوعية (المخبر المركزي)
- بالإضافة إلى 9 شركات فرعية وهي:
- الشركة الفرعية لمطاحن سييوس بعنابة.
- الشركة الفرعية لمطاحن الساحل بسكيكدة.
- الشركة الفرعية لمطاحن مرمورة بقالمة.
- الشركة الفرعية لمطاحن سيدي راشد بقسنطينة.
- الشركة الفرعية لمطاحن لعوينات بتبسة.
- الشركة الفرعية لمطاحن سيدي غريس بأم البواقي.
- الشركة الفرعية لمطاحن الأوراس بباتنة.
- الشركة الفرعية لمطاحن الحروش بسكيكدة.
- الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون بميلة.

ومن بين الشركات التابعة لمجمع سميد بقسنطينة الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون المتواجد مقرها بالقرارم قوقة ولاية ميلة، التي تتكون من:

- 1- مقر المؤسسة (المديرية العامة)
 - 2- المركب الإنتاجي والتجاري (فرجيو)
 - 3- الوحدة الإنتاجية والتجارية (القرارم قوقة)
- هذه الأخيرة التي نحن بصدد دراستها.

2- تعريف الوحدة الإنتاجية والتجارية القرارم قوقة.

2-1- الموقع والمساحة: تقع الوحدة الإنتاجية والتجارية لدائرة القرارم قوقة ولاية ميلة على الطريق الوطني رقم 27 الرابط بين ولايتي قسنطينة وجيجل، تتربع على مساحة قدرها 7 هكتارات، 2 منها مغطاة تشكل سكنات الموظفين.

تحمل هذه الوحدة الرقم التسلسلي التالي: 431281 بمعنى:

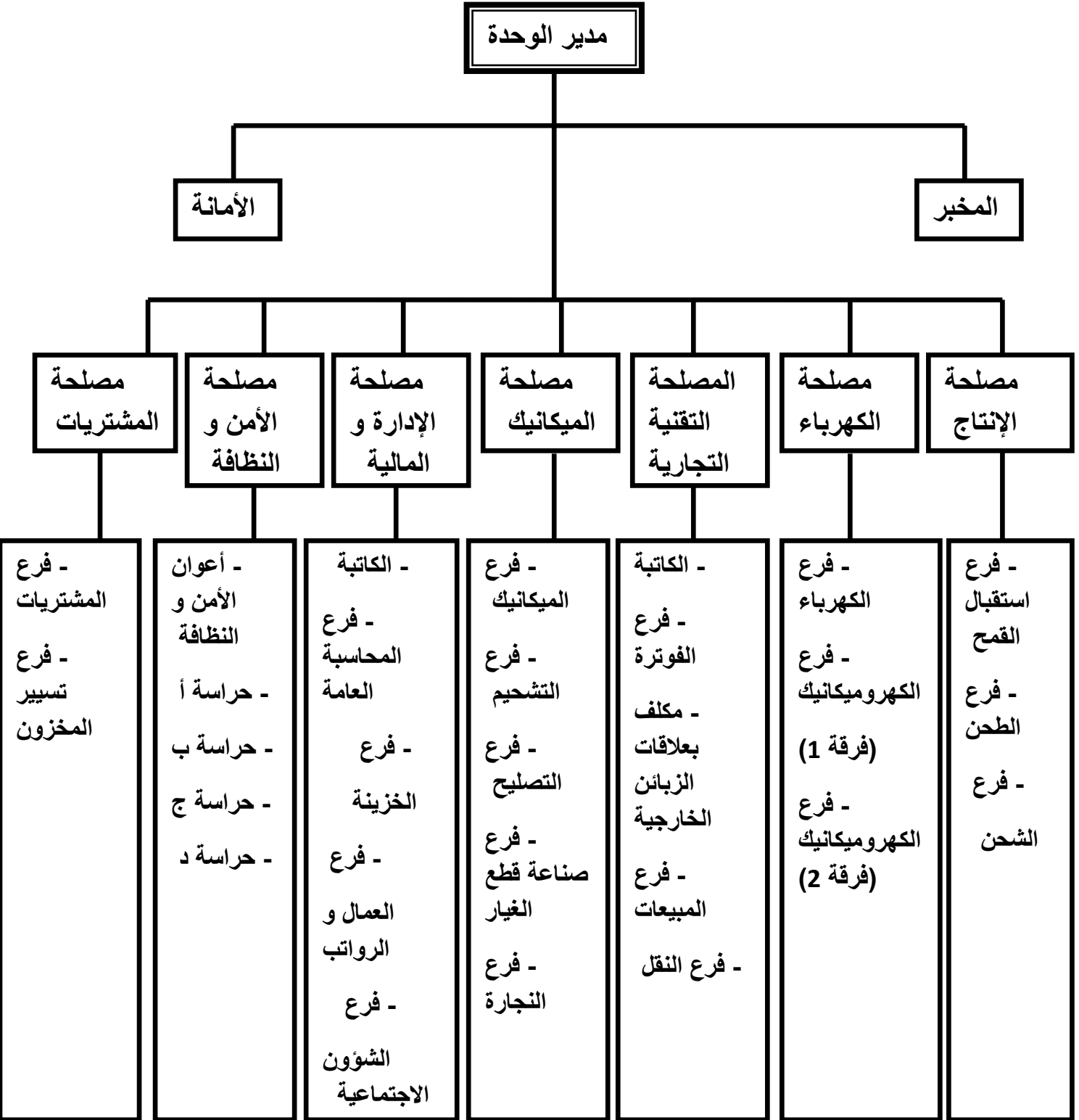
43 يشير إلى الرقم الولائي.

12 يشير إلى الشهر الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطها.

81 يشير إلى السنة التي انطلقت فيها العملية الإنتاجية.

وقد بدأت أشغال هذا المشروع في نوفمبر 1977 وانتهت في نفس الشهر من سنة 1983 من طرف شركة وطنية "سوناتيبيا" وشركة مجرية "كومبلكس بودابست" وكان ذلك على مراحل:

- تحويل الجانب التكنولوجي في 01/04/1976.
- بداية التركيب في 14/04/1976.
- نهاية الإنجاز في 14/04/1978.
- نظرا لتأخر أجهزة المطحنة تم تأجيل العملية الإنتاجية إلى غاية 05/11/1983 مع أنه كان من المفروض أن تبدأ نشاطها في سنة 1981.
- 2-2- بطاقة فنية عن الوحدة:**
- 2-2-1- الطاقة الإنتاجية:** تقدر ب 1600 قنطار يوميا أي ما يعادل 66 قنطار في الساعة من المادة الأولية (القمح اللين) منها:
 - 1200 قنطار فرينة (دقيق الخبز).
 - 400 قنطار نخالة.
- 2-2-2- طاقة التخزين:** 125000 قنطار من المادة الأولية (القمح اللين)
 - 9000 قنطار فرينة.
 - 3000 قنطار نخالة.
- * يقدر عمالها ب 71 عامل بالإضافة إلى وجود عدد من الممتهنين في مختلف الاختصاصات مبعوثين من طرف التكوين المهني بالقرارم قوقة.
- * يسهر على تنظيم وتسيير الوحدة 09 مصالح:
 - مصلحة الأمانة.
 - مصلحة الإدارة والمالية.
 - مصلحة الإنتاج.
 - مصلحة المشتريات.
 - مصلحة الصيانة الميكانيكية والكهربائية.
 - مصلحة الأمن الوقائي.
 - المخبر.
 - المصلحة التقنية التجارية.
 - والتي سنتطرق إليها بالتفصيل.



الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لوحدة القارم قوقة (للوحة الإنتاجية التجارية)

المصدر: مصلحة المستخدمين.

3- مختلف المصالح.

3-1- مصلحة الأمانة:

3-1-1- تعريفها: تعتبر هذه المصلحة عنصر مهم في أي مؤسسة كانت كما تلعب دورا مهما داخل الإدارة، فهي همزة وصل بين المدير، ومختلف المصالح حيث يعمل بها موظف واحد يتمثل في السكرتيرة ولهذه الأخيرة علاقة مباشرة مع رئيسها تنوب عنه في بعض الأحيان وتنظم مختلف الأعمال التي ترد من خارج المؤسسة وتصدر منها، ويشترط في السكرتيرة ما يلي:

- الإخلاص للمؤسسة و الولاء للرئيس.

- الدقة في تحديد المواعيد.

- الكفاءة ومقدرة النفس والشعور بالمسؤولية.

- أن تجيد بعض اللغات، بالإضافة إلى اللغة الوطنية.

3-1-2- مهامها:

تقوم السكرتيرة بعدة مهام نذكر منها:

- حفظ الوثائق وترتيب المستندات في حافظات.

- ضبط مواعيد المدير .

- تسجيل المكالمات الهاتفية للمدير وتحويلها للعمال، إذا كانت خاصة بهم.

- تسجيل البريد الصادر والوارد في دفتر البريد.

- استقبال الزوار وتحديد المواعيد مع المدير .

- كتابة المراسلات.

- استقبال وإرسال المكالمات والفاكس.

- ترتيب وتنظيم الأرشيف.

3-1-3- أهم الوثائق:

- سجل البريد.

- سجل الفاكس الصادر والوارد.

- جدول الإرسال.

3-2- مصلحة الإدارة والمالية:

3-2-1- تعريفها: تعتبر هذه المصلحة مصب لجميع المصالح كونها تسجل كل حركات الوثائق الذي

تستعمله، فهي التي تسجل العمليات المحاسبية في دفاتر اليومية وإعداد الميزانية المحاسبية.

وتتضمن ثلاث فروع أساسية وهي:

- الكاتبة.

- فرع المحاسبة العامة.

- فرع الخزينة.

- فرع العمال والرواتب.

3-2-2- فروعها:

أ- الكاتبة: مهامها:

- ترتيب ملفات المصلحة.

- الضرب على الحاسوب وتخزين المعلومات داخله.

- التسجيل في سجل الصادر والوارد.

ب- فرع المحاسبة العامة: يشرف على هذا الفرع رئيس مهمته الأساسية تكمن في تسجيل العمليات

المحاسبية في مختلف دفاتر اليومية التي تجرى عبر مختلف المصالح لعمليتي الشراء والبيع.

يعمل هذا الفرع ب8 يوميات من بين اليوميات العشر الموجودة وهي:

(1)- يومية الاستثمارات.

(7)- يومية البنك.

(2)- يومية المخزون.

(8)- يومية العمليات المختلفة.

(3)- يومية المشتريات.

(9)- يومية التنازل بين الوحدات.

(4)- يومية المبيعات.

(10)- يومية الأجور.

ج- فرع الخزينة: يعتبر رئيس هذا الفرع هو المسؤول عن دخول وخروج الأموال إلى البنك

والصندوق، ما عدا الأموال المتعلقة بالمشتريات تتحملها المديرية العامة.

د- فرع العمال والرواتب: تمثل دور رئيس هذا الفرع في المتابعة اليومية لنشاطات المستخدمين، كما

يقوم بإعداد وثيقة الأمر بمهمة التي تستند إلى العامل مع التكفل بمصاريف المهمة، بالإضافة إلى مختلف

الأعمال التالية التي تعتبر من مهام هذا الفرع :

- إعداد الملف الإداري للعامل.

- إعداد ملفات التقاعد والعطل السنوية للعامل والعقوبات.

- إعداد حوصلة عن العمليات المختلفة التي قامت بها مصلحة الإدارة والمالية وترسلها إلى المديرية

العامة للإطلاع عليها ومتابعتها.

- إعداد التصريح الشهري والسنوي الخاص بالضريبة على الدخل الإجمالي للدفع الجزافي.

الوثائق المستعملة:

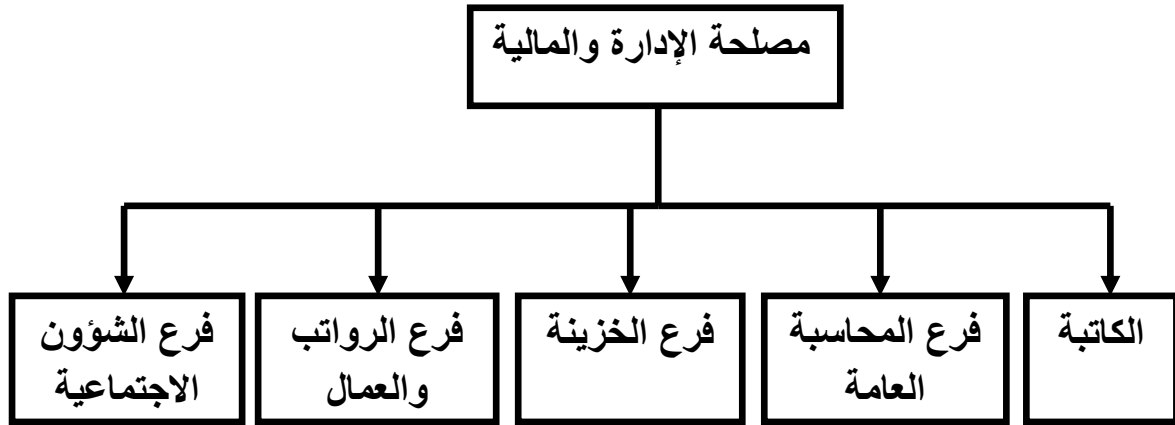
- الملف الإداري.

- السجلات القانونية.

و- فرع الشؤون الاجتماعية: يهتم هذا الفرع بالشؤون الاجتماعية العامة ومنها :

- الضمان الاجتماعي بنسبة 100% بواسطة "لا كارت مانويل" حيث يمنح صندوق الضمان الاجتماعي 80% والباقي 20% تمنحه المؤسسة للعمال.
 - تسهيل مهام العمال الذين يتقدمون لطلب السلفيات وذلك بتقديم ملف خاص مثل الزواج إذ تقتطع من راتبه بالتقسيط.
 - تعويض العمال في حالة تعرضهم إلى حوادث أثناء العمل كما تقوم بدفع الدية عند وفاة أحد العمال.
 - يستفيد العامل من منح أخرى كمصاريف صنع النظارات والرحلات.
 - كما يهتم بجلب مختلف الأشياء وبيعها للعمال بدون فائدة، كذلك البيع بالتقسيط لبعض الأجهزة كالثلاجة والتلفاز.... إلخ ويكون طويل المدى.
- المطعم والنادي:** يوفر وجبة الغذاء فقط وذلك بتذكرة تقدر بـ 50 دج أما النادي فيوفر المشروبات والقهوة ويعمل وقت عمل المطعم.

3-2-3- الهيكل التنظيمي لمصلحة الإدارة والمالية:



المصدر: مصلحة المستخدمين

ملاحظة:

تم دمج مصلحة المحاسبة والمالية ومصلحة المستخدمين ومصلحة الشؤون الاجتماعية في مصلحة الإدارة والمالية وأصبحت فروع تابعة لها وهذا بسبب تسريح العمال المتقاعدين وعدم توفير مناصب جديدة لأن عدد العمال كان متزايد.

3-2-4- أهم الوثائق المستعملة:

- دفتر اليومية.
- دفتر الأستاذ.
- ميزانية المراجعة.
- جدول التقارب البنكي.
- جدول حسابات النتائج.

3- مصالحة الإنتاج:

3-3-1- تعريفها: تعد هذه المصالحة بمثابة الأساس لهذه الوحدة، فهي تعتبر العضو المحرك بها حيث تعمل على تحويل المادة الأولية (القمح اللين) إلى المنتج النهائي.

(فريئة ونخالة)، نظام العمل فيها 24/24 سا.

تعتمد على اليد العاملة الإنتاجية أكبر منها إدارية إذ تضم هذه المصالحة حوالي 8 عمال بينما كان حوالي 60 عاملا في عام 2002 أين أنها في انخفاض مستمر، وتعمل هذه المصالحة على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وذلك بالتنسيق مع المخبر ونظرا لعدم كفاية القمح الوطني تضطر المؤسسة إلى الاستيراد من الخارج.

3-3-2- فروعها: تنقسم هذه المصالحة إلى ثلاثة فروع:

أ- فرع استقبال القمح: دوره الأول يتمثل في مراقبة القمح عن طريق سند الوصل المتكون من الكمية والمكان ورقم الشاحنة ورقم الفاتورة، حيث تتم المراقبة عن طريق وزن الشاحنة وهي محملة بالقمح وأيضا وهي فارغة للتأكد من أن الكمية مطابقة للفاتورة، وبعدها تأتي عملية شبه التنظيف عن طريق التهوية لإزالة الغبار والشوائب الخفيفة وأخيرا بوضع القمح في المخزن.

ب- فرع الإنتاج (التصنيع): يمر على ثلاث مراحل هي:

- **مرحلة التنظيف:** لأن عملية شبه التنظيف السابقة غير كافية لذلك استوجب توفر هذه المرحلة حيث تتم بأجهزة دقيقة وكل جهاز خاص بنوع معين من التنظيف مرفوقا بجهاز تهوية، مثلا: جهاز خاص بتقنية الحجر، جهاز لإزالة الطين والغبار.

- **مرحلة التكيف:** يبلى القمح ويترك مدة معينة من الزمن قصد الحصول على نسبة رطوبة تتراوح ما بين 15.5% و 16.5% حتى تنفصل القشرة عن اللب وتعطي منتج جيد.

- **مرحلة الطحن:** بعد الإطلاع على نتائج تحاليل المخبر نبحث عن الصنف الذي يعطي أحسن منتج، نقوم بخلط النوعيات مع بعضها كأن نأخذ 25% من القمح البلجيكي و 75% من القمح الإسباني إذا استلزم الأمر، بعدها تأتي عملية الطحن عن طريق آلات مستحدثة، وفي الأخير تتم عملية التخزين حسب نوعية كل منتج (فريئة أو نخالة). يعمل في فرع الإنتاج 12 عامل في كل فرع ثلاث عمال موزعين على 4 أفواج كما يلي:

- الفوج الأول: 6:00 سا	14:00 سا
- الفوج الثاني: 14:00 سا	22:00 سا
- الفوج الثالث: 22:00 سا	6:00 سا

أما الفوج الرابع يكون في تناوب مع هذه الأفواج.

ج- فرع الشحن: يقوم هذا الفرع بملء الأكياس بالمنتج سواء كانت فريئة أو نخالة ووضعه في الشاحنات، سعة الأكياس الخاصة بالفريئة مختلفة: 50 كغ، 25 كغ، 5 كغ، 1 كغ.

يعمل بهذا الفرع عمال موزعين على فوجين بالتناوب كما يلي:

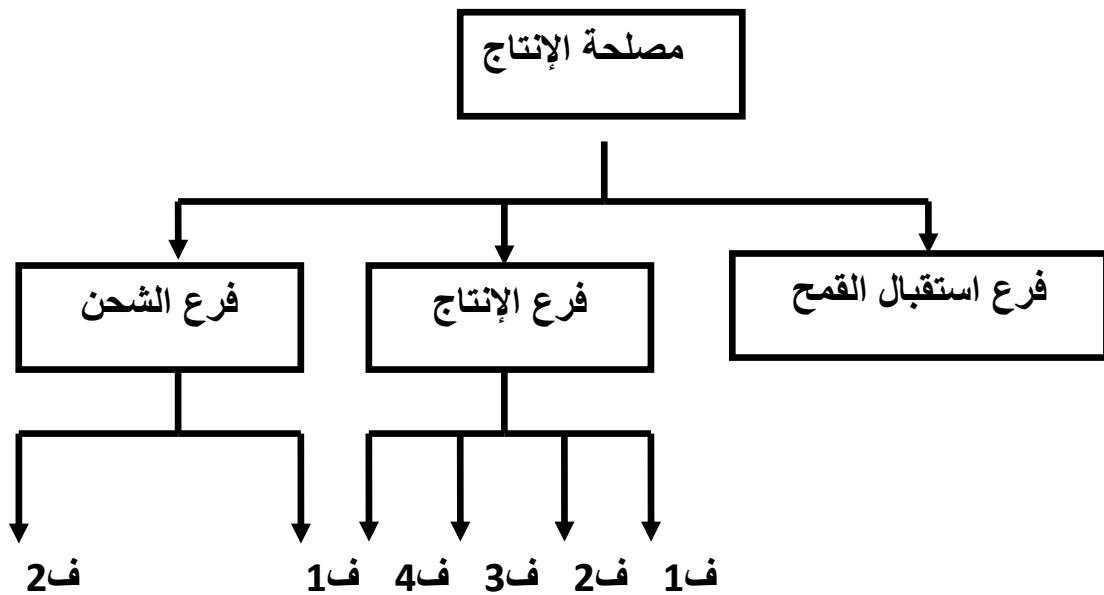
- الفوج الأول : 6:00 سا 13:00 سا

- الفوج الثاني: 13:00 سا 20:00 سا

3-3-3- علاقة مصلحة الإنتاج بفرع المحاسبة: يتمثل دور المحاسبة في مراقبة سند الوصل الذي

قامت بواسطته مصلحة الإنتاج باستقبال القمح، كما تقوم بإعداد سند التنازل و 5 نسخ منه ترسل واحدة للزيون وأخرى للمحاسبة والمستندات الباقية لمصلحة الإنتاج والتجارة.

3-3-4- الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمصلحة الإنتاج:



3-4-4- مصلحة المشتريات:

3-4-4-1- تعريفها: هي المصلحة التي تقوم بشراء كل متطلبات ومستلزمات العمال والآلات، وكذا

تموين الوحدة بقطع الغيار ومواد التعبئة والتغليف، بالإضافة إلى المادة الأولية (القمح اللين).

يعمل بها 2 موظفين ولها علاقة خارجية متمثلة في الموردين وذلك باتفاق الطرفين من حيث السعر والنوعية، وعلاقة داخلية مع مصلحة الصيانة والإنتاج والمحاسبة.

3-4-4-2- فروعها: تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما :

أ- فرع المشتريات: يتمثل دوره الأساسي في تمويل الوحدة بمختلف المشتريات التي تدخل في العملية الإنتاجية.

تتم عملية الشراء باتصال مصلحة المشتريات بالمورد وتقديم له سند الطلب، ويكون مرقم وموقع من طرف رئيس المصلحة ومدير الوحدة المتضمن كل من النوع، الصنف، الكمية المطلوبة، السعر، مدة التسليم، بعدها يتم تسليم السلعة والفاخرة.

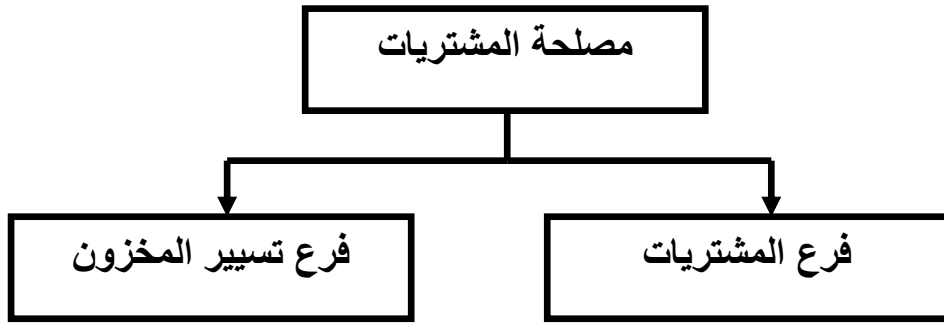
وعند وصولها يتم التأكد منها وتحديد وصل الاستقبال وأخيرا إرسال كل من الفاتورة وطلب تسديد المال ووصل الاستقبال إلى مصلحة المحاسبة.

ب- فرع تسيير المخزون: هو الذي يقوم بالمتابعة اليومية والدقيقة للمخزون بطريقة نظامية تضمن السير الحسن للبضاعة عند دخولها وخروجها من المخزن، فعند دخولها تكون مرفوقة بوصل الاستقبال وبعدها يتم إعداد بطاقة الدرج التي تحمل تاريخ دخول البضاعة مع نوعها وئمنها ويتم ترتيبها في أدرج خاصة بها تكون محمولة بدليل رقمي حسب طبيعة كل مخزون بتسهيل عملية البحث عن أية مصلحة التي تتضمن اسم المصلحة والشيء المطلوب.

ج- أهم الوثائق المستعملة:

- وثيقة الدفع.
- وثيقة الطلب.
- وثيقة الخروج.
- الفاتورة.

د- الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمصلحة المشتريات.

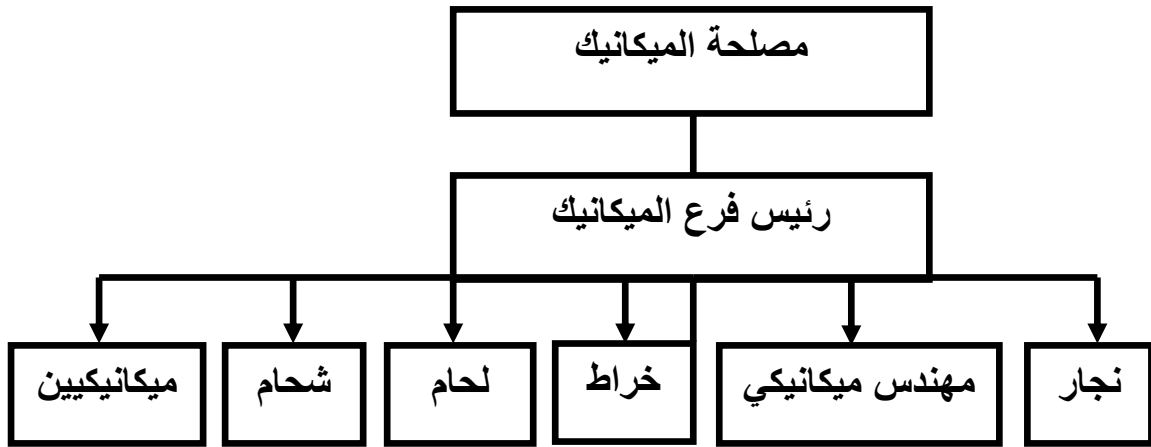


المصدر: مصلحة المستخدمين

3-5-5- مصالحة الصيانة الكهربائية ومصلحة الصيانة الميكانيكية:

3-5-5-1- تعريف مصلحة الميكانيك: تهتم هذه المصلحة بتصليح الآلات عند وجود عطب ميكانيكي تحت إشراف رئيس المصلحة، لها فرع واحد هو فرع الميكانيك يعمل تحت إشرافه عدة عمال حسب الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمصلحة الميكانيك.



المصدر: مصلحة المستخدمين

3-5-2- تعريف مصلحة الكهرباء: تهتم هذه المصلحة بتصليح الآلات عند حدوث عطب كهربائي تحت إشراف رئيس المصلحة، لها فرع واحد هو فرع الكهرباء.

- هاتان المصلحتان تعملان بالدرجة الأولى مع مصلحة الإنتاج في كون وظيفتها الأساسية صيانة آلة بالتنسيق مع مصلحة الأمن لنفاذي أي خطر محتمل وقوعه، وتتم الصيانة بعدة أنواع:
* **صيانة مبرمجة:** صيانة يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية حيث كل سنة يتم توقيف الأجهزة لمدة شهر لصيانتها وضمان بقائها مدة أطول والحصول على منتج جيد.

* **صيانة غير مبرمجة:** تتمثل في حدوث عطل مفاجئة ويمكن دمجها مع الصيانة المالية.

3-5-3- أهم الوثائق المستعملة:

- طلب شراء الأعضاء العاطلة للآلة ومصلحة المشتريات هي المتكفلة بذلك.
- طلب ترخيص الصيانة وهذا عندما يكون عمل ضروري حيث يقدم هذا الطلب إلى مصلحة الأمن الوقائي.

3-6- مصلحة الأمن الوقائي:

3-6-1- تعريفها: وظيفتها الأساسية مراقبة دخول وخروج العمال وتحتوي على جميع الإمكانيات البشرية والمالية، والتي توفر للأشخاص الحماية ضد حوادث المرور وذلك من خلال القيام بالحراسة الدائمة في جميع الميادين، والمراقبة المستمرة في كل أماكن العمل، كما تقوم بحماية المحيط والمحافظة على نظافته.

3-6-2- فروعها:

- أ- **فرع الأمن الداخلي:** يقوم بحماية المؤسسة من الأخطار الخارجية وينقسم بدوره إلى فرعين:
- **فرع الأمن:** يتمثل دوره في ضمان الحراسة التامة للعمال نهاراً.

- فرع الحراسة: يتمثل دوره في ضمان الحراسة التامة للعمال ليلا. يحتوي هذا الفرع على 4 أفواج وكل فوج لديه 4 حراس يعملون بالتناوب.

ب- فرع الأمن الوقائي (الصناعي): يسهر على حماية العمال من حوادث العمل والآلات من الإلتلاف، كما تقوم بمراقبة دخول المواد الأولية وخروج المنتج وحركة العمال، نظام العمل فيها 14 سا على 24 سا.

يعمل ثلاثة أفواج من العمال يعملون بالتناوب موزعين كما يلي:

- الفوج الأول: 6:00 سا 14:00 سا

- الفوج الثاني: 14:00 سا 20:00 سا

- الفوج الثالث: 20:00 سا 6:00 سا

3-6-3- علاقتها بالمصالح الأخرى:

تقدم هذه المصلحة وثيقة خاصة بتحركات العمال إلى فرع العمال والرواتب يبين فيها ساعات الدخول والخروج.

تقوم هذه المصلحة بمراقبة الشاحنات التي تصل إلى الوحدة المعبئة بالمواد اللازمة وذلك من خلال مصلحة المشتريات.

3-7- المخبّر:

3-7-1- تعريفه: يعتبر المخبر بمثابة العين المجردة للمؤسسة، لتفادي أي مشكل قد يعيق الحركة الإنتاجية والتجارية، حيث يعتبر المكان الذي تجرى فيه التحاليل للمادة الأولية (القمح اللين) والمنتج النهائي (الفرينة) وذلك لمعرفة خصائصها.

3-7-2- مراحل التحليل:

يقوم المحلل بغسل القمح وتركه في الماء حتى يصل إلى درجة الرطوبة المطلوبة والمحددة وذلك باستعمال جهاز قياس نسبة الرطوبة، وتكون محصورة ما بين 15.5% و 16.5% لأن هذه النسبة توضح لنا خصائص القمح ثم يقوم بغربلته وذلك بعد طحنه وتنم الغريلة بواسطة جهاز الغريلة، و في الأخير يكتشف النوعية من حيث الجودة والرداءة.

كل هذه الأعمال يقوم بها عامل واحد وهو رئيس المخبر، بالإضافة إلى عمله باستمرار العملية الإنتاجية، لأنه هو الذي يكشف عن العطل أو الخلل الموجود في جهاز الغريلة الخاص بعملية الإنتاج.

أما المواصفات الخاصة بالفرينة هي:

- نسبة الرطوبة من 14.5% إلى 15.5%.

ولمعرفة أن هذه الفرينة صالحة لصناعة الخبز يتم التأكد من ذلك بأخذ عينة منها لصنع كمية قليلة من الخبز وطهيها في المخبر بواسطة مخبزة صغيرة، عند عدم مطابقتها للمواصفات ترجع إلى مصلحة الإنتاج.

3-7-3- الوثائق المستعملة: يقوم رئيس المخبر يوميا بإرسال كشف التحاليل حيث يرسل نسخة إلى مصلحة الإنتاج، وأخرى إلى مدير الوحدة ونسخة أخرى إلى مصلحة التجارة تكون ممضية من طرف المحلل.

3-8- المصلحة التقنية التجارية:

عدد عمال المؤسسة: موزعين كما يلي:

الجدول رقم (01): يبين التعداد حسب المجموعات:

المجموع	المنفذين	المهرة	إطارات	المجموعات
50	18	22	10	الدائمون
21	08	02	11	المتعاقدون
71	26	24	21	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين.

الجدول رقم(02): يبين الشغل المؤقت والدائم لوحة القرارم:

تعداد	الفئة الثالثة			الفئة الثانية			الفئة الأولى			وحدة	
	إطار مسير	إطار عالي	إطار متوسط	إطار تقني سامي	تقني	أعوان ثقلي	أعوان ذو	عامل ذو	غير عمل مؤهل		عمل غير عمل مؤهل
إجمالي											لقرارم
50	-	01	09	01	-	12	-	-	-	27	لشغل لدائم
21	-	-	11	-	-	02	-	-	-	08	لشغل لمؤقت
71	-	-	-	-	-	03	-	-	-	-	التشغيل النسوي

المصدر: مصلحة المستخدمين.

الجدول رقم(03):يبين الشغل الدائم حسب المجموعات:

التعداد	مصلحة		مصلحة		مصلحة		مصلحة		وحدة القرارم
	الإجمالي	الإدارة	الأمن	التجارة	الصيانة	الإنتاج	مجموع	مجموع	
التعداد	التعداد	التعداد	التعداد	التعداد	التعداد	التعداد	التعداد	التعداد	التعداد
-	18	-	-	17	-	-	01	-	المنفذين
03	22	03	07	01	10	-	04	-	المهرة
-	09	-	03	-	-	03	03	-	إطارات متوسطة
-	01	-	01	-	-	-	-	-	إيسامية
-	-	-	-	-	-	-	-	-	إيسيرة
03	50	03	11	18	10	03	08	-	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين.

4- دراسة وتحليل بيانات الاستثمار.

4-1- منهجية الدراسة.

4-1-1- المنهج المتبع: للقيام بأي دراسة علمية من أجل الوصول إلى حقيقة أو البرهنة عليها وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، فالمنهج يعني " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمادنا المنهج الوصفي المناسب لموضوع بحثنا، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، وفي بحثنا هذا نود معرفة دور التكوين في تحسين أداء العمال ومعرفة العلاقة بين متغيري التكوين وأداء العمال. (1)

(1)- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، الجزائر، 1999، ج1، ص99

4-1-2- عينة الدراسة: تشكل العينة في البحث العلمي مصدر استقصاء المعلومات والمعطيات من الواقع، والعينة تمثل الفئة أو الجزء الذي يشملهم البحث من أفراد مجتمع البحث المحلي الأصلي ونظراً لأن موضوعنا يتعلق بتكوين العمال وتماشياً مع أهداف الدراسة لجأنا إلى استخدام العينة القصدية، وذلك بتوجهنا إلى إدارة الموارد البشرية.

4-1-3- حجم العينة: نظراً لصعوبة الاتصال بعدد كبير من العمال المعنيين بهذه الدراسة لطرح الأسئلة عليهم والحصول على الأجوبة قمنا باختيار عينة تستجيب للمتطلبات العلمية قمنا بأخذ عينة مكونة من 16 عامل من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة الذي يقدر بـ 71 عامل.

4-1-4- أدوات جمع البيانات الميدانية: لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساساً الاستمارة و المقابلة والملاحظة بغية معرفة دور التكوين في تحسين أداء العمال في المؤسسة محل الدراسة.

- **الاستمارة:** تعرف الاستمارة بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى العمال عن طريق البريد". (1)

وكانت الاستمارة تشتمل على 4 محاور:

* المحور الأول: بيانات شخصية.

* المحور الثاني: بيانات خاصة بالتكوين في المؤسسة.

* المحور الثالث: بيانات خاصة بالأداء.

* المحور الرابع: بيانات خاصة بعلاقة التكوين بأداء العمال.

4-1-5- الأدوات الإحصائية: لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات العمال عن أسئلة الاستمارة استخدمنا الأدوات الإحصائية المتمثلة في: التكرارات، النسب المئوية.

4-2- تحليل وتبويب البيانات.

4-2-1- تحليل البيانات الشخصية.

الجدول رقم (04): يبين جنس العينة.

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	15	01	16
النسبة	%93.75	%6.25	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن نسبة الذكور في العينة تمثل 93.75% بينما تمثل نسبة الإناث 6.25% وهي تمثل نسبة قليلة بالنسبة للذكور مما يدل أن أغلب العاملين في المؤسسة من جنس الذكور
الجدول رقم (05): يبين سن العينة.

السن	أقل من 25 سنة	34-25	44-35	54-45	أكثر من 55 سنة	المجموع
التكرار	02	06	01	06	01	16
النسبة	%12.5	%37.5	%6.25	%37.5	%6.25	%100

الجدول رقم (05) يبرز أن معظم أعمار العاملين تتمركز عند الفئة (34-25) و (54-45) بنسب متساوية قدرت بـ 37.5% أي أن نصف العينة شباب في حين أن أدنى نسبة تتمحور حول الفئة التي يفوق سنها 55 سنة.
وهو ما يجعلنا نقول أن هذه الفئة (34-25) من العينة ستكون أكثر قدرة على استيعاب التكوين أكثر من الفئة التي يفوق سنها 55 سنة لأنها ستكون محالة على التقاعد

الجدول رقم (06): يبين الحالة العائلية.

الحالة العائلية	أعزب	متزوج	أرمل	مطلق	المجموع التكرار
10	0	0	0	16	
النسبة	37.5%	62.5%	0%	0%	100%

يوضح الجدول رقم (06) أن نسبة المتزوجين بلغت 62.5% في حين أن نسبة العزاب قدرت بـ 37.5%.

الجدول رقم (07): يبين المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	لا يقرأ ولا يكتب	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	0	0	0	06	10	16
النسبة	0%	0%	0%	37.5%	62.5%	100%

الجدول رقم (07) بين لنا أن أكثر من نصف عينة الدراسة جامعيون بنسبة قدرت بـ 62.5% في حين أن أدنى نسبة هي 37.5% وتخص الفئة ذات المستوى الثانوي، مما يدل على أن فئة الجامعيون ستكون أكثر قدرة على استيعاب أنماط التكوين بينما فئة المستوى الثانوي ستبرز لديهم أنماط أخرى للتكوين.

الجدول رقم (08): نوع المنصب المشغول (المصلحة).

المصلحة	مصلحة الإنتاج		مصلحة التقنية التجارية		مصلحة الإدارة و المالية		مصلحة المشتريات		المجموع	
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى		
التكرار	05	-	05	-	03	01	02	-	15	01
النسبة	%31.25	-	%31.25	-	%18.75	%6.25	%12.5	-	%93.75	%6.25

الجدول رقم (08) يبرز لنا أن مصلحة الإنتاج والمصلحة التقنية التجارية تضم أكبر نسبة وهي نسب متساوية وقدرت بـ 31.5% في حين أن أدنى نسبة تتمحور في مصلحة المشتريات بنسبة 12.5%، في حين لاحظنا أن فئة الإناث تتمحور في مصلحة الإدارة والمالية وانعدامها في باقي المصالح.

الجدول رقم (09): الأقدمية في منصب العمل.

الأقدمية	أقل من 5 سنوات		من 5 إلى أقل من 10 سنوات		من 10 إلى أقل من 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	أكثر من 20 سنة		
التكرار	08	01	0	0	0	07	16		
النسبة	%50	%6.25	%0	%0	%0	%43.75	%100		

الجدول رقم (09) يبرز لنا أن الفئة التي أقل من 5 سنوات هي التي تمثل أكبر نسبة وقدرت بـ 50% أما أدنى نسبة هي 6.25 والتي تتمحور عند الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) هذا يعني أن الفئة (أقل من 5 سنوات) ستكون في حاجة ماسة للتكوين أكثر من غيرها.

الجدول رقم (10): يبين الإقامة.

الإقامة	داخل المدينة	خارج المدينة	المجموع
التكرار	12	04	16
النسبة	%75	%25	%100

الجدول رقم (10) يبرز لنا أن معظم العمال يقطنون داخل المدينة بنسبة تقدر بـ 75% في حين أن العمال الذين يقطنون خارج المدينة فقد قدرت نسبتهم بـ 25%.
الجدول رقم (11): الوضعية القانونية للعمال بالمؤسسة.

الوضعية القانونية بالمؤسسة	دائم	متعاقد	مؤقت	المجموع
التكرار	09	06	01	16
النسبة	%56.25	%37.5	%6.25	%100

يوضح لنا الجدول رقم (11) أن العمال الدائمون والمتعاقدون يمثلون أغلب عينة الدراسة وقدرت نسبتهم على التوالي بـ 56.25% و 37.5% بينما يمثل العمال المؤقتين نسبة 6.25% فقط.
4-2-2- تحليل البيانات الخاصة بالتكوين في المؤسسة.

الجدول رقم (12): هل للمؤسسة برنامج تكويني للعاملين فيها؟

المبحوثين	نعم	لا	المجموع
التكرار	11	05	16
النسبة	%68.75	%31.25	%100

بينت نتائج الجدول رقم (12) أن أغلب المبحوثين يقرون بوجود برنامج تكويني للعاملين في المؤسسة بنسبة قدرت بـ 68.75% أما المبحوثين الذين أقروا بعدم وجود برنامج تكويني فقدت نسبتهم بـ 31.25%. هذا ما يدل على أن هناك برنامج تكويني.

الجدول رقم (13): هل سبق لك وأن تلقيت تكويناً منذ تعيينك في المنصب الحالي؟

المبحوثين	نعم	لا	المجموع
التكرار	16	0	16
النسبة	%100	%0	%100

يبرز لنا الجدول رقم (13) أن جميع المبحوثين قد تلقوا تكويناً منذ تعيينهم في مناصبهم الحالية وذلك بنسبة قدرت بـ 100%.

الجدول رقم (14): هل كان هذا التكوين؟

المبحوثين	داخل المؤسسة	خارج المؤسسة	شيء آخر أذكره	المجموع
لتكرار	10	06	0	16
النسبة	%62.5	%37.5	%0	%100

من خلال الجدول رقم (14) لاحظنا أن نسبة 62.5% من العمال تلقوا تكوينهم داخل المؤسسة بينما قدرت نسبة العمال الذين تلقوا تكوينهم خارج المؤسسة بـ 37.5%.

الجدول رقم (15): ما نوع التكوين الذي تلقته؟

نوع التكوين	نظري	تطبيقي	الاثنان معا	المجموع
التكرار	04	01	11	16
النسبة	%25	%6.25	%68.75	%100

الجدول رقم (15) يبرز لنا أن أكبر نسبة وتمثل %68.75 من المبحوثين قد تلقوا تكويناً نظرياً وتطبيقياً في آن واحد في حين أن أدنى نسبة هي %6.25 والتي تبين فئة المبحوثين الذين تلقوا تكويناً تطبيقياً فقط.

الجدول رقم (16): كم كانت مدة التكوين؟

المجموع	مدة التكوين				
	سنة	شهر	يوم		
	1 سنة	5 أشهر	8-10	5-7	2-4
التكرار	02	04	04	03	03
النسبة	%12.5	%25	%25	%18.75	%18.75

الجدول رقم (16) يبرز لنا أن أكبر نسبة هي %25 وتخص الفئة التي تلقت التكوين لمدة لا تتجاوز 10 أيام والفئة التي لم تتجاوز مدة تكوينها 6 أشهر بنسب متساوية، في حين أن أدنى نسبة هي %12.5 وتتمحور عند الفئة التي لم تتجاوز مدة تكوينهم سنة واحدة.

الجدول رقم (17): هل تعتبر التكوين الذي تلقته ملائماً؟

المبحوثين	نعم	لا	المجموع
التكرار	15	01	16
النسبة	%93.75	%6.25	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن أكبر نسبة هي %93.75 وتخص المبحوثين الذين اعتبروا التكوين الذي تلقوه ملائماً والعكس بنسبة %6.25 وتخص الفئة التي اعتبرت التكوين الذي تلقته لم يكن ملائماً.

الجدول رقم (18): هل مكان التكوين ملائماً؟

المبحوثين	نعم	لا	المجموع
التكرار	16	0	16
النسبة	%100	%0	%100

من خلال الجدول رقم (18) لاحظنا أن نسبة 100% من المبحوثين أجمعوا على أن مكان التكوين كان ملائماً.

الجدول رقم (19): هل يمكنك هذا التكوين من التحكم في عملك؟

المبحوثين	نعم	لا	المجموع
التكرار	15	01	16
النسبة	%93.75	%6.25	%100

الجدول رقم (19) يبرز لنا أن نسبة 93.75% من المبحوثين والتي تقدر بـ 15 عامل مكنهم التكوين من التحكم في عملهم، في حين كانت النتيجة العكس وتخص عامل واحد بنسبة قدرت بـ 6.25%.

الجدول رقم (20): هل تتلاءم برامج التكوين وعملك داخل المؤسسة؟

المبحوثين	نعم	لا	المجموع
التكرار	13	03	16
النسبة	%81.25	%18.75	%100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 81.25% تلاعت برامج التكوين وعملهم داخل المؤسسة، وكان العكس بنسبة 18.75% وتخص الفئة التي لم تتلاءم برامج التكوين وعملهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (21): هل تحصلت على معارف ومعلومات جديدة بعد التكوين؟

المبحوثين	نعم	لا	المجموع
التكرار	14	02	16
النسبة	%87.5	%12.5	%100

يبين لنا الجدول رقم (21) أن أكبر نسبة هي %87.5 وتخص المبحوثين الذين تحصلوا على معلومات ومعارف جديدة بعد التكوين، أما أدنى نسبة هي %12.5 وتخص الفئة التي لم تتحصل على معارف ومعلومات حتى بعد تكوينهم.

الجدول رقم (22): هل أصبحت أكثر إماما بجوانب العمل بعد التكوين؟

المبحوثين	نعم	لا	المجموع
التكرار	14	02	16
النسبة	%87.5	%12.5	%100

الجدول رقم (22) يبين لنا أن 14 عامل والتي قدرت نسبتهم ب%87.5 أصبحوا أكثر إماما بجوانب العمل بعد التكوين، وكان العكس بالنسبة لعاملين والتي قدرت نسبتهم ب%12.5.

الجدول رقم (23): هل أصبحت أكثر قدرة على تحليل المشاكل المتعلقة بعملك بعد

التكوين؟

المبحوثين	نعم	لا	المجموع
التكرار	14	02	16
النسبة	%87.5	%12.5	%100

يوضح لنا الجدول رقم (23) أن أكبر نسبة هي %87.5 وتخص الفئة التي أصبحت أكثر قدرة على تحليل المشاكل المتعلقة بعملهم بعد التكوين، في حين أن أدنى نسبة هي %12.5 وتخص المبحوثين الذين لم يتمكنوا من تحليل المشاكل المتعلقة بعملهم حتى بعد تكوينهم.

الجدول رقم (24): هل تعتقد أن التكوين يزيد في الإنتاجية؟

التكوين يزيد في الإنتاجية	نعم	لا	المجموع
لتكرار	16	0	16
النسبة	%100	%0	%100

الجدول رقم (24) يبرز لنا أن نسبة 100% من المبحوثين يرون أن التكوين يزيد في الإنتاجية.
4-2-3- تحليل البيانات الخاصة بالأداء.

الجدول رقم (25): هل أصبحت أكثر تعاوناً مع الزملاء والرؤساء في العمل بعد التكوين؟

لمبحوثين	نعم	لا	المجموع
التكرار	14	02	16
النسبة	%87.5	%12.5	%100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (25) أن أكبر نسبة والتي قدرت بـ 87.5% من المبحوثين أصبحوا أكثر تعاوناً مع الزملاء والرؤساء في العمل بعد التكوين، في حين أن أدنى نسبة هي 12.5% وتخص المبحوثين الذين كانت إجاباتهم العكس.

الجدول رقم (26): حسب رأيك، هل البرنامج التكويني أدى إلى الرفع من أدائك؟

لمبحوثين	نعم	لا	المجموع
لتكرار	15	01	16
النسبة	%93.75	%6.25	%100

الجدول رقم (26) يبرز لنا أن 15 عامل والتي قدرت نسبتهم بـ 93.75% قد أدت البرامج التكوينية إلى الرفع من أدائهم، في حين أن عامل واحد والذي قدرت نسبته بـ 6.25% لم تؤدي البرامج التكوينية إلى الرفع من أدائه.

الجدول رقم (27): هل انخفضت الأخطاء التي تقع فيها أثناء العمل بعد التكوين؟

المبحوثين	نعم	لا	المجموع
التكرار	16	0	16
النسبة	%100	%0	%100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (27) أن نسبة 100% من المبحوثين انخفضت الأخطاء التي يقعون فيها أثناء العمل بعد التكوين.

الجدول رقم (28): هل ازداد شعورك بالمسؤولية اتجاه عملك بعد التكوين؟

المبحوثين	نعم	لا	المجموع
التكرار	14	02	16
النسبة	%87.5	%12.5	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة 87.5% من المبحوثين ازداد شعورهم بالمسؤولية اتجاه عملهم بعد التكوين، في حين أن نسبة 12.5% لا يشعرون بالمسؤولية اتجاه عملهم حتى بعد التكوين.

الجدول رقم (29): هل أصبحت أكثر مشاركة في اتخاذ القرارات بعد التكوين؟

المبحوثين	نعم	لا	المجموع
التكرار	15	01	16
النسبة	%93.75	%6.25	%100

يبرز لنا الجدول رقم (29) أن أكبر نسبة والتي قدرت بـ 93.5% من المبحوثين أصبحوا أكثر مشاركة في اتخاذ القرارات بعد التكوين، بينما كان العكس والذي يخص عامل واحد أي بنسبة 6.25%.

4-4- تحليل البيانات الخاصة بعلاقة التكوين بأداء العمال.

الجدول رقم (30): هل من الضروري القيام بعملية التكوين من أجل تحسين أدائك؟

المبحوثين	نعم	لا	المجموع
التكرار	15	01	16
النسبة	%93.75	%6.25	%100

من خلال معطيات الجدول رقم (30) يتضح لنا أن نسبة %93.75 يرون بأنه من الضروري القيام بعملية التكوين من أجل تحسين أدائهم، ومن جهة أخرى فإن نسبة %6.25 والتي تمثل عامل واحد فإنه يرى بأنه ليس من الضروري القيام بعملية التكوين لتحسين أدائه.

الجدول رقم (31): هل ترى بأن التكوين يساهم في تحسين أداء العامل المتكون؟

المبحوثين	نعم	لا	المجموع
التكرار	15	01	16
النسبة	%93.75	%6.25	%100

الجدول رقم (31) يوضح لنا أكبر نسبة والتي قدرت بـ %93.75 من المبحوثين يرون بأن التكوين يساهم في تحسين أداء العامل المتكون، في حين كانت الإجابة العكس والتي مثلت نسبة %6.25.

الجدول رقم (32): هل تحسن أدائك بعد التكوين؟

المبحوثين	نعم	لا	المجموع
التكرار	16	0	16
النسبة	%100	%0	%100

من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (32) اتضح لنا أن نسبة %100 من المبحوثين تحسن أدائهم بعد التكوين.

التكوين يحسن أداء كل من العمال والمؤسسة. ما هو رأيك؟

إجابات بعض المبحوثين:

- نعم التكوين يحسن أداء العمال ويزيد في مردوديتهم وفي مردودية المؤسسة.

- التكوين من العوامل الضرورية لتحسين أداء العمال والمؤسسة.

- التكوين يعتبر أحد أهم الحلقات المطلوبة في المسار المهني وذلك من أجل رفع المستوى المعرفي والمهني للعامل.
- نعم التكوين مصدر جيد من مصادر التعليم لكل من العمال والمؤسسة فهو يعمل على رفع مستوى الأداء والإنتاجية.
- نعم التكوين عنصر مهم للعمال والمؤسسة من أجل زيادة الإنتاج.
- نعم فالتكوين من أهم الأسباب التي تساعد على تطور المؤسسة.
- التكوين عامل جيد من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف الإدارة بطريقة علمية وصحيحة وبأقل تكلفة.
- نعم يحسن التكوين من أداء العمال والمؤسسة.

5- تفسير النتائج المتحصل عليها في ضوء فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى: يمكن القول أن المؤسسة يسودها نمط واحد من التكوين وهو التكوين داخل المؤسسة وقد تبين أن النتيجة كانت عكس ما طرحناه سابقا.

الفرضية الثانية: نثبت صحة الفرضية، حيث أن نجاح التكوين في مؤسسة مطاحن بني هارون يعزى إلى خصائص عينة الدراسة.

الجنس: بما أن المؤسسة إنتاجية فهي تحتاج إلى يد عاملة من فئة الذكور وهذا ما بينته الدراسة الميدانية حيث قدرت نسبة الذكور بـ 93.75%.

المستوى التعليمي: نجد أن فئة الجامعيين تحتل أكبر نسبة من المستويات الأخرى والتي قدرت نسبتهم بـ 62.5%.

الأقدمية: اتضح أن المؤسسة تهتم بالفئة التي تقل مدة عملهم عن 5 سنوات لأن هذه الفئة ستكون بحاجة ماسة للتكوين.

الفرضية الثالثة: أثبتت هذه الفرضية بأن هناك علاقة بين التكوين وأداء العمال في مؤسسة مطاحن بني هارون وهذا ما بينه الجدول رقم (32)، حيث أن نسبة 100% من المبحوثين تحسن أدائهم بعد التكوين.

خلاصة:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية بالوحدة الإنتاجية التجارية لمطاحن بني هارون بالقرارم قوقة، والتي هدفت إلى التعرف على دور التكوين في تحسين أداء العمال، وبعد تفريغ وتحليل بيانات المحاور الأربعة للاستمارة والتي وزعت على عينة الدراسة التي تضمنت 16 عامل، تبين أن للتكوين دور فعال في زيادة الإنتاجية حيث كلما زاد التكوين زادت إنتاجية المؤسسة لزيادة كفاءة وقدرة عمالها على التحكم في المتغيرات والتأقلم معها.

الخاتمة

الخاتمة

في الأخير يمكن القول أن نجاح أي مؤسسة في أعمالها يتوقف على وجود عمال أكفاء، متكونين تكويناً جيداً ومتحمسين للعمل بجدية، والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التكوين فقط، بل أن التكوين يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف الفعلية للمؤسسة من خلال تأثيراته المختلفة من حيث التنمية والتطوير واكتساب المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يؤدي التكوين إلى تحسين أدائهم، وحل بعض المشاكل التي تعيقهم في أدائهم لعملهم. فالتكوين قديماً وحالياً ومستقبلاً ظل وسيظل يحظى بمكانة مرموقة وهامة نظراً للأهمية ولحاجة المؤسسة إليه.

ومن خلال نتائج دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى مايلي:

- أغلب العاملين في المؤسسة من جنس الذكور بنسبة 93.75%.
- أغلب المبحوثين لديهم مستوى جامعي بنسبة 62.5%.
- كل من مصلحة الإنتاج والمصلحة التقنية التجارية تضم أكبر نسبة من العاملين بنسب متساوية قدرت بـ 31.25%.
- الأقدمية في منصب العمل تتمحور عند الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 50%.
- بينت نتائج الدراسات أن للمؤسسة برنامج تكويني للعاملين فيها.
- جميع المبحوثين تلقوا تكويناً منذ تعيينهم في مناصبهم الحالية.
- نوع التكوين السائد هو التكوين داخل المؤسسة بنسبة 62.5%، في حين أن التكوين خارج المؤسسة قدر بـ 37.5%.
- التكوين ومكان التكوين كانا ملائمين.
- نسبة 93.75% من العاملين المستجوبين تؤكد أن التكوين المتلقي مكنهم من التحكم في عملهم.
- العاملون الذين تلقوا التكوين قد اكتسبوا معارف ومعلومات جديدة قدرت نسبتهم بـ 87.5%، بينما قدرت نسبة العاملين الذين لم يكتسبوا المعارف والمعلومات بـ 12.5%.
- مكن التكوين العاملين من حل المشاكل المتعلقة بعملهم، واتخاذ القرارات المناسبة.
- يساهم التكوين في زيادة إنتاجية كل من المؤسسة والعامل بنسبة 100%.
- أدى التكوين إلى رفع أداء العمال.
- جميع العمال الذين تلقوا التكوين انخفضت الأخطاء التي يقعون فيها.
- من الضروري القيام بعملية التكوين من أجل تحسين أداء العمال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1997.
- 2- أحمد عادل أحمد راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت: دار النهضة العربية، 1981.
- 3- أحمد عادل أحمد راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت: دار النهضة العربية، 1981.
- 4- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، ط2، بيروت: دار النهضة العربية، 1999.
- 5- أسامة محمد جرادات وعقبة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة: المنطقة العربية الإدارية، 2011.
- 6- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، القاهرة: دار المعارف، 1985.
- 7- توفيق عبد الرحمان، التدريب، مصر: مركز الخبرات المهنية، 1994.
- 8- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
- 9- حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، القاهرة: مطبعة الإشباع الفنية، 1997.
- 10- خالد عبد الرحيم الهيثي، أثر أساليب القيادة على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1998.
- 11- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- 12- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 13- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، عمان: الدار الجامعية، 2004.
- 14- رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، 2002، ص123.
- 15- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: دار الكتب، 1980.
- 16- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2001.
- 17- سعيد عيد مرسي بدر، عملية العمل، مدخل لعلم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية: دار المعارف الجامعية، 1992.
- 18- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار وائل للنشر، 2007.

- 19- صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط1، الأردن: دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع 2010.,
- 20- عبد الرحمان بن محمد الجريسي، إدارة الوقت من منظور إسلامي، الرياض: مكتبة العبيكان، 2000.
- 21- عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، قسنطينة: مطبوعات جامعة منتوري، 2001.
- 22- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
- 23- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، الجزائر، 1999، ج1
- 24- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، 1975.
- 25- فائز الزغبى وإبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.
- 26- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- 27- كمال بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1997.
- 28- محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، ط2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- 29- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006.
- 30- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارة إدارة الأداء، ط2، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999.
- 31- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار الكتب الجامعية، 1982، ج1.
- 32- محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 1990.
- 33- مدحت القرشي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 34- مصطفى عاشور، مدخل إلى علم النفس، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1990.
- 35- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 36- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- 37- وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالم، 2009.

ب- الدوريات:

- 1- بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير) كلية التسيير، جامعة جيجل. 2007.
- 2- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. 2009.
- 3- خولة بن عثمان، شريفة بوزرزور، ماجدة روبة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس) معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي لميلة 2011.

- 4- ريمة فصيح، سارة بوحداد، أثر التدريب على أداء الأفراد العاملين، (مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس) معهد العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل. 2010.
- 5- فاروق ملنداس، بلال بوحداد، واقع تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس) معهد العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير، المركز الجامعي لميلة. 2012.
- 6- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، (برنامج الماجستير في العلوم الإدارية) كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2006.

ج- المجالات:

- 1- خالد الصرايرة، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريبية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، سوريا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1 و 2، (2011).
- 2- عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية المفهوم والكفاءة"، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة محمد خضير بسكرة، العدد 1، (نوفمبر 2001).

د- الإنترنت:

- 1- أحمد السيد الكردي، تنمية الأداء والتنمية الإدارية،
[http://www.kenanaonlin.com] (06février2011). 25.5 Ko.
- 2- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء،
[http://www.Rcuebluedld.net] (S.D). 28.3ko.

2- باللغة الأجنبية:

- 1- Ander Boyer, l'essentiel de la gestion, paris : Edition d'organisation, 2001.
- 2- J.C.Barbier, l'organisation du travail, paris : le sycomore, 1982.
- 3- Gilbert.j.B Probst et all, organisation et management, paris:les Editions d'organisation, 1997.
- 4- Luc Boyer et Noel Equilbey ,organisation ,théories et application, paris : Edition d'organisation, 2000.
- 5- PIERRE CONSO, GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISIE.....
- 6- Taylor F.W, la direction scientifique des entreprises, alger : ENAC Edition, 1992.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة

استمارة بحث حول: دور التكوين في تحسين أداء العمال.

سيدي، سيديتي:

إن هذه الاستمارة التي أمامك تهدف إلى معرفة دور التكوين في تحسين أداء العمال. وهذا من خلال إجابتك الواضحة والدقيقة على أسئلة الاستمارة، وتأكد من أن المعلومات التي تدلون بها في خدمة البحث العلمي وستحاط بالسرية التامة. وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة. أعضاء فرقة البحث:

- ريمة زعرور

- بوعبد الله صبيحة

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

وشكرا

المحور الأول: بيانات شخصية.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج أرمل مطلق
- 4- المستوى التعليمي: لا يقرأ ولا يكتب ابتدائي متوسط
- ثانوي جامعي
- 5- نوع المنصب المشغول بدقة (المصلحة):

6- الأقدمية في منصب العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة
من 15 سنة إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

7- الإقامة: داخل المدينة خارج المدينة
الوضعية القانونية للعمال بالمؤسسة: دائم متعاقد مؤقت
المحور الثاني: بيانات خاصة بالتكوين في المؤسسة

8- هل للمؤسسة برنامج تكويني للعاملين فيها؟ نعم لا
10- هل سبق لك وأن تلقيت تكويناً منذ تعيينك في المنصب الحالي؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم:

- هل كان هذا التكوين؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة شيء آخر اذكره.....

- ما نوع التكوين الذي تلقيته؟ نظري تطبيقي الاثنان معا
- كم كانت مدة التكوين؟ (حدد العدد بالتقريب) يوم شهر سنة

- هل تعتبر التكوين الذي تلقيته ملائماً؟ نعم لا

- هل مكان التكوين ملائماً؟ نعم لا

- هل يمكنك هذا التكوين من التحكم في عملك؟ نعم لا

- هل تتلاءم برامج التكوين وعملك داخل المؤسسة؟ نعم لا

- هل تحصلت على معارف ومعلومات جديدة بعد التكوين؟ نعم لا

- هل أصبحت أكثر إماماً بجوانب العمل بعد التكوين؟ نعم لا

- هل أصبحت أكثر قدرة على تحليل المشاكل المتعلقة بعملك بعد التكوين؟

نعم لا

- هل تعتقد أن التكوين يزيد في الإنتاجية؟ نعم لا

المحور الثالث: بيانات خاصة بالأداء.

11- هل أصبحت أكثر تعاوناً مع الزملاء والرؤساء في العمل بعد التكوين؟

نعم لا

12- حسب رأيك، هل البرنامج التكويني أدى إلى الرفع من أدائك؟ نعم لا

13- هل انخفضت الأخطاء التي تقع فيها أثناء العمل بعد التكوين؟ نعم لا

14- هل ازداد شعورك بالمسؤولية اتجاه عملك والمؤسسة بعد التكوين؟

نعم لا

15- هل أصبحت أكثر مشاركة في اتخاذ القرارات بعد التكوين؟ نعم لا

المحور الرابع: بيانات خاصة بعلاقة التكوين بأداء العمال.

16- هل من الضروري القيام بعملية التكوين من أجل تحسين أدائك؟

نعم لا

17- هل ترى بأن التكوين يساهم في تحسين أداء العامل المتكون؟ نعم لا

18- هل تحسن أدائك بعد التكوين؟ نعم لا

19- التكوين يحسن أداء كل من العمال والمؤسسة. ما هو رأيك؟

.....
.....