

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء

الموظفين بالمؤسسة الجامعية

دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الدكتورة:

عرعور مليكة

إعداد الطالب:

بوقطف محمود

أعضاء لجنة المناقشة

أعضاء لجنة المناقشة			
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ دبله عبد العالي
مشرفا و مقررا	جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة	د/ عرعور مليكة
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة	د/ حميدي سامية
مناقشا			

السنة الجامعية : 2014/2013

تشكرات

أتقدم بالشكر الكبير لله سبحانه و تعالى الذي وفقني لإنجاز هذا العمل.
بعدها أتقدم بخالص عبارات الشكر و التقدير للدكتورة الفاضلة و المحترمة
مرعور مليكة علي كل ما قدمته لي من التوجيهات العلمية و المنهجية
لإنجاز هذا البحث.

والشكر موصول لكافة الأساتذة الذين قدموا لي يد العون علي رأسهم:
دبلة عبد العالي.

كما لا أنسى تقديم الشكر الجزيل للجنة المناقشة علي قبولها مناقشة هذه
الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الكبير لكل الذين قدموا لي يد المساعدة من قريب أو
بعيد.

إهداء

أهدي عملي هذا إلى بلدي الجزائر

إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي ، و بناتي بشرى و نور الهدى

حفظهم الله.

إلى كل الأصدقاء و الزملاء في العمل.

إلى كل طالب علم أو باحث في شتى المجالات.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	تشكرات
	إهداء
	فهرس المحتويات
أ - ب	مقدمة
	الإطار النظري للدراسة
	الفصل الأول: مدخل للدراسة
03	أولا / إشكالية الدراسة
06	ثانيا / أهمية الدراسة
06	ثالثا/ أسباب اختيار الموضوع
08	رابعا/ أهداف الدراسة
09	خامسا / فرضيات الدراسة
	الفصل الثاني: التكوين أثناء الخدمة
11	تمهيد
12	أولا/ ماهية التكوين أثناء الخدمة
12	1/ التعريف
18	2/ خصائص عملية التكوين أثناء الخدمة
19	3 / أهمية التكوين أثناء الخدمة
25	4/ أهداف وفوائد التكوين أثناء الخدمة
27	ثانيا / أنواع التكوين
32	ثالثا/ خطوات عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة
33	1/ تحديد الاحتياجات التكوينية
39	2/ تصميم البرامج التكوينية
48	3/ تنفيذ وتقييم برنامج التكوين
54	خلاصة

	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي في التراث النظري السوسيولوجي
56	تمهيد
57	أولا / ماهية الأداء الوظيفي
57	1/ تعريف الأداء الوظيفي
60	2 / الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء
61	3/ أهمية الأداء الوظيفي
63	4/ عناصر الأداء الوظيفي
64	ثانيا / معايير الأداء ومحدداته
69	ثالثا/ تقييم الأداء الوظيفي
70	1/ ماهية تقييم الأداء الوظيفي
77	2/ طرق تقييم الأداء
85	3/ خطوات تقييم الأداء
90	4/ أخطاء ومقومات فاعلية تقييم الأداء
93	رابعا/ دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي
95	خلاصة
	الإطار الميداني للدراسة
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
98	تمهيد
99	أولا / مجالات الدراسة
104	ثانيا / المنهج المستخدم في الدراسة
104	ثالثا / مجتمع وعينة الدراسة
104	1/ حجم مجتمع الدراسة و كيفية الاختيار
105	2/ خصائص مجتمع الدراسة
111	رابعا- أدوات جمع البيانات
115	خامسا / أساليب تحليل البيانات
	الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
117	تمهيد
118	أولا / عرض و تحليل البيانات الميدانية
118	1/ النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

130	2/ النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
137	3/ النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة
145	4/ النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة
155	ثانيا / نتائج الدراسة
159	ثالثا / الإقتراحات
161	خاتمة
169-162	قائمة المراجع
/	ملاحق
/	ملخصات

مقدمة

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم ، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات ، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، و من ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

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

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

وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي ستشمل على مقدمة وخمسة فصول وخاتمة، حيث:

يحتوي الفصل الأول على مدخل للدراسة.

أما في الفصل الثاني سيتم التعرض للتكوين أثناء الخدمة.

و فيما يخص الفصل الثالث سيتم التطرق إلى الأداء الوظيفي.

أما الفصل الرابع سيتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة.

أما الفصل الخامس سيخصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: مدخل للدراسة

أولاً/ إشكالية الدراسة

ثانياً/ أهمية الدراسة

ثالثاً/ أسباب و مبررات اختيار الموضوع

رابعاً/ أهداف الدراسة

خامساً/ فرضيات الدراسة

أولا / إشكالية الدراسة:

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد وأكثرها في المؤسسات وتطورها ، وعليه فإنه يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي و لمعرفي، ومن ثمة فإدارة المورد البشري تتطلب درجة كفاءة وقدرة على القيام بالعمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته والوقت المستغرق في إنجازه.

وللعنصر البشري دورا حاسما في قيام المؤسسة وبقائها ونموها والمساهمة في تطويرها، كما أنه محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الاستقرار، وهو الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، المعرفية...

ومن أجل التسيير الأحسن للمؤسسة عموما والمؤسسة الجامعية خصوصا، والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها، وتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين ، ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه وتحسين وزيادة كفاءتهم، وذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات، وافر المسؤولون فيها بأهمية وفائدة التكوين في رفع كفاءة أداء وإنتاجية الموظفين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة ، ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في التكوين وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج، إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التكوين تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المؤسسة.

تعتبر عملية التكوين أثناء الخدمة بصفقتها أحد أنواع التكوين ذات تأثير فعال على مردودية الموظف، وهي ضرورية للمحافظة على عمل بكفاءة عالية ، حيث ترفع من مستوى المهارات وتساعد على غرس الثقة في نفوس الموظفين وتحسين نوعية العمل وجودته، كما يساعد التكوين الإدارة في عملية الإشراف على موظفيها وفقا لظروفهم وقدراتهم، بالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى استقرارهم في أعمالهم وتوطيد العلاقة بين الموظفين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم، وزيادة انتمائهم لمؤسساتهم و رفع معنوياتهم.

إن المؤسسة تحاول تفاعلي الأزمات والمآزق التنظيمية، التسييرية والإدارية عن طريق التكوين أثناء الخدمة المترتبة عن التغييرات الكثيرة التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، والتي تتطلب منها المتابعة المستمرة للمستوى الفعلي لموظفيها وتحديد مكان العجز والقصور في معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم، حتى يتسنى لها معالجة ذلك النقص من أجل مسايرة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومستجداتهم، تلك المعطيات ذات دلالة قوية جدا في تحديد نمط ودرجة أداء الموظفين داخل المؤسسة، وعليه يعتبر الأداء الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه ، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها، كما يتصف الأداء أيضا بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب ، وذلك تبعا لعملية تقييم الأداء الذي تلجأ إليه إدارة الموارد البشرية.

إن تقييم أداء الموظفين في المؤسسات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل مرجعا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة كالحفاظ على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقى، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافأة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل، كما يتحدد الأداء الوظيفي نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يشير العديد من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعية الفرد، قدراته وإدراكه لدوره، بالإضافة إلى متطلبات وظيفته، وبيئة التنظيم، وتحدد العلاقة بينهم من حيث تأثيرها على مستوى الأداء ، ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديده.

يكمّن تحسين طرق أداء العمل وجودته في اختصار الوقت المستغرق للإنجاز ورفع جودة الأداء أصبحت المؤسسات تتفاعل مع هذه التغييرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء موظفيها وسد أي خلل أو نقص في مهاراتهم ، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التكوين أثناء الخدمة الذي يمثل الاستثمار طويل الأجل على مستوى الموارد البشرية في المؤسسة والتكوين الإداري فيها.

تلعب المؤسسات الإدارية لا سيما المؤسسات الجامعية والجامعة الجزائرية تحديدا دورا رئيسيا في صناعة العقول وبناء الفكر الإنساني وتكوين المورد البشري فهي تحتاج لمواكبة التقدم بتهيئة الجو الملائم للموظفين، وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية ، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة، الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد وبناء البرامج التكوينية الملائمة وكل الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك، كذلك عملت المؤسسات الجامعية الجزائرية على موردها البشري من خلال عمليات التكوين والتأهيل المعرفي، حيث تعتمد هذه الأخيرة على مستوى ونوعية الموظفين ومدى وعيهم لطبيعة العمل الإداري الذي كان ولا يزال يشكل واحد من جملة العوائق التي تحول دون تطور الإدارة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة الجامعية بصفة خاصة، ولقد بادرت العديد من المؤسسات الجامعية إلى إجراء دورات تكوين أثناء الخدمة من أجل مواكبة التطورات وتحسين أداء الموظفين لاكتساب المعارف والمهارات والخبرات اللازمة.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أربع تساؤلات فرعية تتمثل في:

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

ثانيا / أهمية الدراسة:

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

1- الإطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين أثناء الخدمة بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري، وكاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي و الإداري.

2- الإطلاع على وعي الموظف الجزائري بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر.

3- السعي لتكييف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

4- التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تكوينه.

5- تجديد معلومات ومعارف الموظف وتعديل سلوكه و اتجاهاته.

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

ثالثا/ أسباب اختيار الموضوع:

يشكل موضوع التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب في أي تنظيم بما له من تأثير على كفاءة الموظفين وأدائهم. وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية ذلك أن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها، إنها عملية معقدة تتطلب البحث والتنقيب وتخضع لجملة من العوامل النفسية والخارجية، وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نابعا من كم الأفكار والخبرات الخاصة بصاحب البحث، ويكون ضمن الاختصاص العلمي، وتتضمن هذه المبررات:

1- أسباب ذاتية:

- اهتمامي الشخصي بموضوع التكوين أثناء الخدمة أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبتي الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة الجامعية.
- طبيعة اختصاصي والمتمثل في علم اجتماع التنظيم والعمل، خاصة وأن العملية التكوينية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.
- الصفة المزدوجة والمتمثلة في كوني طالب و موظف في الوقت نفسه أدت بي إلى اختيار هذا النوع من المواضيع، ولعل الصفة الثانية تجعلني أعيش وألاحظ عن قرب اهتمامات و طموحات الموظفين في هذا المجال داخل المؤسسة.
- دافع الانتماء إلى المؤسسة الجامعية والسعي وراء الكشف عن بعض الجوانب المساهمة في تحسين أداء الموظف ونموه واستقراره بالمؤسسة.

2- أسباب موضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة الجامعية مسايرة للتغيرات والتطورات في المجال الإداري.
- يعد التكوين أثناء الخدمة واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا ، حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح، وبالتالي يمكن معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في تحسين كفاءة الموظفين ومؤهلاتهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية وبالتالي رضاهم عن العمل.
- قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع خاصة إذا اقترن المتغير المستقل " التكوين أثناء الخدمة" بمتغير تابع " أداء الموظفين"، بالإضافة إلى نقصها إذا تعلق الأمر بالمؤسسات ذات الطابع الخدماتي.
- الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين أثناء الخدمة، والتعامل مع الواقع التنظيمي ومن هذا المنطلق تزايدت رغبتي في محاولة التعرف على واقع برامج التكوين أثناء الخدمة من الناحية النظرية والعملية و علاقته بأداء الموظفين.

رابعاً/ أهداف الدراسة:

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لابد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه، ونظراً لأهمية موضوع "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" وعلاقته بسياسة التوظيف وكيفية التخطيط للقوة العاملة وتمييزها من خلال برامج التكوين لتأهيل الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة.

وفي ضوء الإشكالية البحثية وبالاضطلاع على مختلف الدراسات النظرية والامبريقية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، إلى جانب البيانات الواقعية واطلاعنا على جملة من الحقائق المتعلقة بالتكوين أثناء الخدمة في المؤسسات الجزائرية، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين.
- الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة، ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين.
- الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة.
- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية .
- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في التقدم الوظيفي (الترقية) للموظفين بالمؤسسة الجامعية والكشف عن مدى مساهمته في خلق و تنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم.
- التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

خامسا / فرضيات الدراسة:

تعد الفرضيات أحد أنماط الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة ، وهي كالآتي:

1/الفرضية الرئيسية:

يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية.

2/ الفرضيات الفرعية:

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

الفصل الثاني: التكوين أثناء الخدمة

تمهيد

أولاً/ ماهية التكوين أثناء الخدمة

ثانياً / أنواع التكوين أثناء الخدمة

ثالثاً/ خطوات عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة

خلاصة

تمهيد:

يلعب التكوين أثناء الخدمة دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين الموظفين أثناء الخدمة ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها و متابعتها.

أولا / ماهية التكوين أثناء الخدمة

يعتبر مصطلح التكوين أثناء الخدمة حديث نسبيا إلا أنه لا يذهب بعيدا في مضمونه عن المصطلحات المستعملة سابقا ، كالتكوين، التكوين المستمر ، التكوين المتواصل ، التدريب ... و للإشارة فإن المصطلح الأخير (التدريب) يستعمل كثيرا في دول المشرق العربي ، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Training) ، بينما يستعمل مصطلح (التكوين) كثيرا في الجزائر ودول المغرب العربي عموما والذي يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي (Formation) .

1/ التعريف

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموما والتكوين الإداري خاصة، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع.

فقد عرفه " الهييتي" على أنه: " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل".¹

¹ - علي يونس ميا و آخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سوريا، المجلد (31)، العدد (1)، 2009، ص 6.

كما عرفه: William f-clueck بأنه: " النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة ".¹ بمعنى التكوين هو نظام من الفاعلين، البرامج و الأدوات التي تعمل على إحداث تغيير في البنية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل.

ويعرف Pierre casse التكوين بأنه: " العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين...فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات".²

كما يعرف بأنه: " مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية".³ وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص.⁴

ويلاحظ على هذا التعريف أنه يتسم بالعمومية و لم يوضح ماهو المقصود بأن التكوين مفهوم مركب، كما أنه أكد على أن التدريب يعني تطوير المهارات والقدرات فقط، في حين يشير الواقع إلى أن التدريب قد يتضمن تعديلا للمعارف والمعلومات والاتجاهات، هذا بالإضافة إلى أنه قد أغفل الهدف أو الغاية المنشودة في هذا التدريب.

¹ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

² Pierre casse, la formation performante , office des publications universitaires centrale BenAknoun , alger, 1994, p48.

³ - Sekioulakhdar, gestion du personnel, les éditions d'organisations, paris, 1986, p153.

⁴ - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990، ص266.

- كما عرفه عبد الباقي بأنه: " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".¹

-أما سيد محمد جاد الرب فقد عرف التكوين بأنه:" يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم و وظائفهم".²

وهناك من يعرف التكوين بأنه: " مجموعة الأنشطة القادرة على وضع الأفراد والجماعات في حالة ضمان لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة من أجل السير الجيد للمنظمة".³

وهناك من يعرف التكوين بأنه: " مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية".⁴

كما يمكن اعتبار التكوين بأنه: " تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل".⁵

ويعرف التكوين كذلك بأنه:" مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم".⁶

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص69.

²- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار نشر، مصر، 2009، ص336.

³- Sekiou.Blondin.Fabi ,Gestion des ressources humaines.2^{ém} édition debook , universitémontreal.2001.p336.

⁴- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص37.

⁵- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص453.

⁶- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002، ص236.

أما محمد قاسم القريوتي فيقول بأن التكوين هو: "زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها و برسالتها".¹

أما آخر فيعرفه بأنه: "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل و للإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق".²

كما يوصف التكوين (التدريب) بأنه: "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين".³

والتكوين كذلك هو: "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم و بيئتها".⁴

وهو: "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد".⁵

ويعتبر أيضا: "نشاط متعدد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها".⁶

إن التكوين أثناء الخدمة أو أثناء ممارسة نشاط مهني ما ، يعد أحد أشكال التكوين المواكبة لممارسة العمل ، والذي يقصد به: "إلحاق الموظف بدورة تسمى دورة تكوينية بهدف تحديث معلوماته وتنمية قدراته الشخصية"⁷، حيث أن هذه الدورة التكوينية يمكن أن تتم داخل المؤسسة نفسها التي ينتمي إليها الموظف،

¹ - محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 1990، ص50.

² - محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص36.

³ - علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد80، 1970، ص06.

⁴ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2008، ص1، ص138.

⁵ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص167.

⁶ - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2007، ص443.

⁷ - طارق المجذوب، الإدارة العامة- العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص335.

أو خارج المؤسسة و ذلك بإبرام اتفاقيات التكوين مع هيئات ومؤسسات أخرى داخل الدولة أو خارجها، كما يقصد بالتكوين أثناء الخدمة: " التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارات والاتجاهات للموظف حتى يقوم بالأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم".¹

وتعتبر عملية التكوين أثناء الخدمة نوعا من التعلم بغية اكتساب المهارات والمعارف والخبرات والمعلومات والحقائق المرتبطة بمهنة معينة، حيث لا يستهدف التكوين الجيد تعليم الموظف أداء العمل وحسب وإنما أدائه بالطرق المثلى. تلك الطرق التي يقدم بها الموظف أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو الخدمات بأقل قدر من الجهد وفي أقل مدة ممكنة مع أحسن درجة من الجودة، مع المحافظة على السلامة النفسية و الجسمية للموظف أو العامل.²

والجدير بالملاحظة أن كل المؤسسات التي تنظم فعليا دورات تكوينية لموظفيها و عمالها تراعي دائما حقيقة مؤداها أن التكوين هو عملية مستمرة و أن كل موظف بالمؤسسة مهما كانت وظيفته هو في حاجة دائمة للحصول على:معلومات جديدة ، مهارات جديدة ، تطوير عاداته واتجاهاته.³

وحسب حسن إبراهيم بلوط فإن التكوين أثناء الخدمة في السابق هو تعليم الأفراد فن وعلم أداء الوظائف. وتطور مفهومه وأصبح يعرف حاليا بعملية تنمية أداء وسلوكيات وخبرات الموارد البشرية وظيفيا أو مهنيا أو مهاراتها وإداريا.

من خلال استعراض أهم التعاريف للتكوين أثناء الخدمة يتضح بأن هذا الأخير يركز على النقاط التالية:

* تحديث المعلومات للموظفين وتنمية قدراتهم الشخصية.

* التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف.

* تعليم الموظف كيفية أداء مهامه بالطرق المثلى.

* التركيز على السلامة النفسية والجسمية للموظف.

¹ - مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي - مدخل عي علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص277.

² - عبد الرحمان محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007، ص295.

³ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص107.

- * اعتبار التكوين أثناء الخدمة نوعا من التعلم المستمر للموظف.
- * مساعدة الموظف على الترقية في الرتب والوظائف العليا و بالتالي تحقيق رضاه وطموحاته المعنوية والمادية.
- * السعي والتركيز على تحسين العلاقات الإنسانية وطرق الاتصال للموظفين بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.
- * السعي من أجل التكيف النفسي والاجتماعي و التكنولوجي للموظفين مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- * العمل على تنمية روح الانتماء و الولاء لدى الموظفين لمؤسستهم.
- بناء على ماسبق يمكن تقديم تعريف إجرائي للتكوين أثناء الخدمة بأنه: " عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم. ويتميز التكوين أثناء الخدمة بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أداء عمله ".

2/ خصائص عملية التكوين أثناء الخدمة

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- أ- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة و ليس نشاطا ثانويا أو كماليا.
- ب- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء و العناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص61.

ج- التكوين عملية شاملة؛ بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.

د- التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات:

* وضوح الأهداف و تناسقها.

* وضوح السياسات وواقعيتها.

* توازن الخطط و البرامج.

* توفر الموارد المادية و البشرية.

* توفر الرقابة و التوجيه المستمرين.

هـ- التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات ينبغي توفيرها أهمها:¹

* خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.

* خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية.

* خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.

* خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.

* خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظفين.

و- التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان (الموظف) معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجداتها.

¹- نفس المرجع ، ص 62.

3/ أهمية التكوين أثناء الخدمة

يحتل التكوين أثناء الخدمة مكانة مهمة وكبيرة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن المؤسسة من استثمار القوى البشرية، ويزود تكوين الموظفين أثناء الخدمة بالمعارف و المعلومات و يكسبهم المهارات، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم و تطوير أدائهم، وهذا يؤدي بل شك إلى الإسهام في تغيير توجهاتهم نحو المؤسسة والمستفيدين من خدماتها.

وفي هذا الإطار نورد المقولة المعروفة للأستاذ / M.crouzier بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية.¹

ويبين هذا بأن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعتبر استثماراً ذو أهمية بالغة يمكن أن تعود بالفائدة على جميع الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة.

كما تبرز أهمية التكوين أثناء الخدمة باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى الأداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي علاقة مباشرة بهذه المؤسسة.

وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التكوين أثناء الخدمة للموظفين ضرورة ملحة ولازمة أهمها ما يلي:²

- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة و إكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى رضا الإدارة و بالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة، و هكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم

¹- إبراهيمي عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 07، فيفري، 2005، ص 9.

²- طاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2011، ص ص 100-102.

جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى مؤسسة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في المجتمع.¹

- التكوين يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد، وفي أقصر وقت.
 - عن طريق التكوين يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.
 - يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف، فالموظف المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل، دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه.
 - يحسن التكوين خدمات المؤسسة بطريقة تقديمها، مما ينعكس إيجاباً على العلاقات بين المؤسسة وعملائها.
 - يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل والمؤسسة.
 - يساهم التكوين في أداء الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية.²
 - يؤدي التكوين إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
 - يساعد التكوين أثناء الخدمة الموظفين على تجديد المعلومات و تحديثها، بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.³
- كما يمكن توضيح أكثر أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للأفراد والمؤسسة والمجتمع.

أ / أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للأفراد:

- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.

1- عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، 2009، ص 44.

2- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003، ص188.

3- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، دار الجامعة للنشر، عمان، ط1، 1999، ص200.

- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل.¹
- التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
- مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل.
- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادات السلبية.
- تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحراف والفساد و استغلال الوظيفة لمصالح خاصة.
- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
- التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة.

ب / أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للمؤسسة:

- إذا كانت الفوائد السابق ذكرها تتحقق لمكونين أنفسهم، فإنها في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة ستصب في مصلحة المؤسسة، أما الأهمية المباشرة فتتمثل في:²
- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.

¹- عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني - رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 2010، ص18.

²- عامر خضير الكبيسي، المرجع السابق، ص19.

- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها ، وتقليل العطل والإتلاف.
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.¹
- المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- المساعدة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

ج/ أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:²

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء.

د/ أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للمجتمع:

- إن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعد جهداً هادفاً ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء.

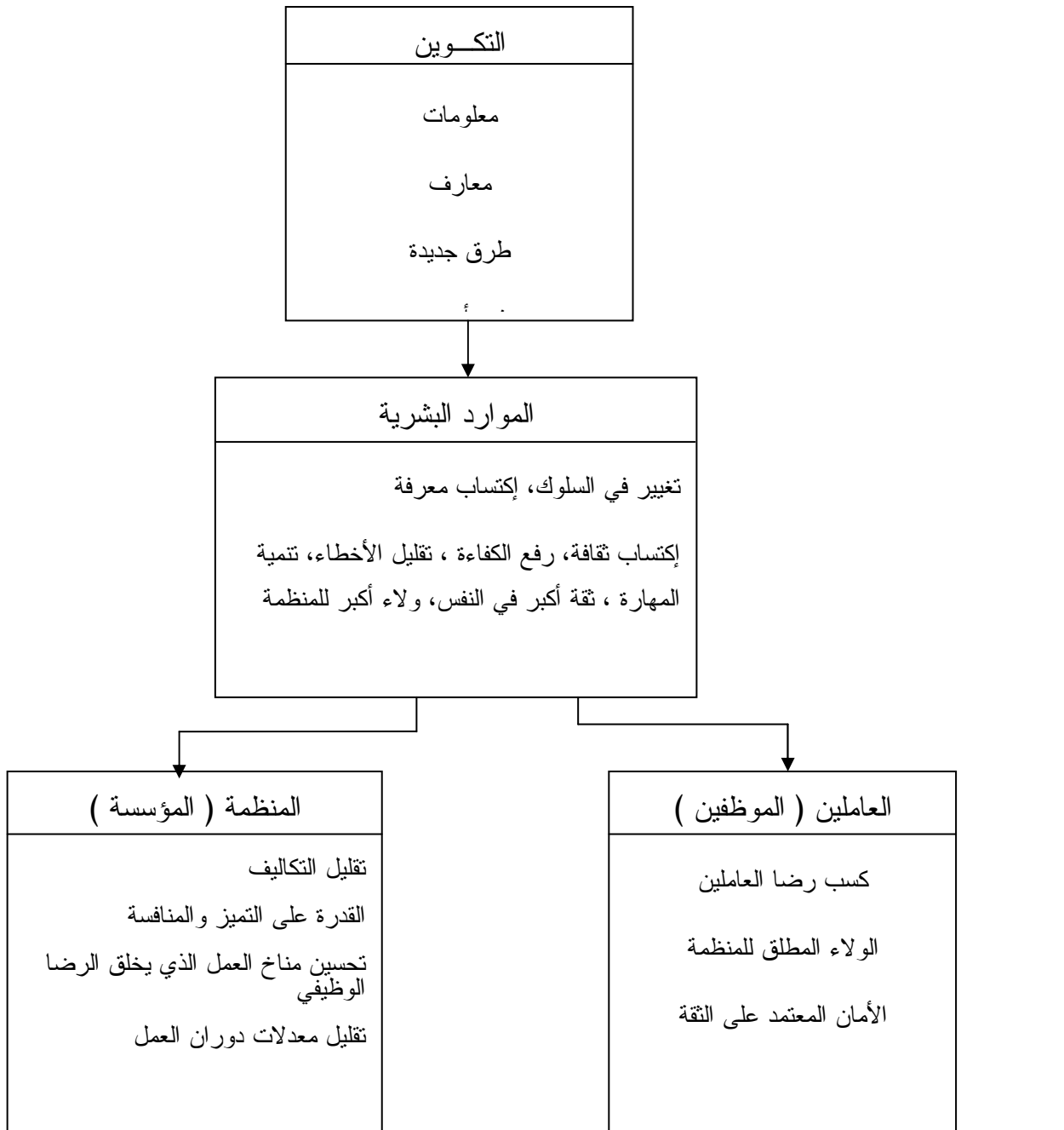
¹- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص115.

²- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص110.

- من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين، و السعي من أجل ترميمها وبقائها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.
- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية...، باعتبار الموظفين أفراداً في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.

والشكل التالي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة:¹

الشكل رقم (01) يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة



¹ - حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 104.

المصدر: حمزوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

ط1، 2004، ص 104.

وحسب الشكل رقم (01) نلاحظ بأن عملية التكوين لها أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والمؤسسة. حيث تتمثل أهميته في كسب رضا الموظفين وخلق لديهم روح الولاء لمؤسساتهم وثقتهم بها.

أما أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة تتضمن تقليل التكاليف العامة المصروفة على مواردها البشرية من خلال تكوينهم ومتابعتهم، حيث يؤدي التكوين المتميز إلى سرعة أداء المهام وإتقانها والمحافظة على التجهيزات من التلف وتقليل الغياب عن العمل... بالإضافة إلى القدرة على التميز والإبداع ومنافسة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال وذلك بتحسين نوعية الخدمات وجودتها، وللتكوين كذلك في تحسين مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمل.

4/ أهداف و فوائد التكوين أثناء الخدمة

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل.
- تحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بترقية أو زيادة أجره، أو لشغله مناصب أعلى، وبهذا يكون التكوين أثناء الخدمة أحد الحوافز المهمة للفرد، والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد في الأداء.
- يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة.
- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والآثار النفسية والاجتماعية المتصلة بهو المترتبة عليه، وكذلك إحداث تغيير في سلوكه أو تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمؤسسة بصفة عامة.
- معالجة مشاكل العمل الحالية والمستقبلية.

- إعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسة.¹
- سد الفجوة في القصور بين ما يؤديه الموظف فعلياً وما يجب أن يؤديه.²
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.³
- تحسين نوعية الخدمات.
- تقليص المشاكل وتخفيف الحوادث.
- التخفيف من الحاجة إلى الإشراف المباشر.
- زيادة الاستقرار والمرونة القدرة على التكيف.
- إكساب الأفراد الثقة بالنفس والخبرة.
- توفير موارد بشرية من داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات أكبر، والعمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة.
- المساهمة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية لأطول فترة ممكنة.
- رفع معنويات الأفراد.⁴
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب، أو دوران العمل، أو كثرة الشكاوي و التظلمات.⁵
- تحقيق المرونة والاستقرار في المؤسسة.⁶

¹- عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص21.

²- سفران علي منصور الشمرائي، تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص16.

³- الخطيب رداح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، إربد، الأردن، دط، 2006، ص 287.

⁴- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، بيروت، 1991، ص258.

⁵- منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1995، ص142.

⁶- محمد عثمان حمدي مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990، ص220.

- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال أو الموظفين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام و الوظائف المنوطة بهم.¹

ثانيا/ أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين...) والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة، ويقسم " رشاد أحمد عبد اللطيف " التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

1/ التكوين من حيث الزمان: و يتقسم إلى نوعين:

- أ/ تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.
- ب/ تكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

2/ التكوين من حيث المكان: وينقسم إلى نوعين:²

أ/ تكوين داخل المؤسسة

ب/ تكوين خارج المؤسسة.

3/ التكوين من حيث الهدف:

أ/ التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية.

¹- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد 6، 2008، ص 12.

²- الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008/2009، ص 50، نقلا عن رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

ب/ تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج/ التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة و التفرقة في المعاملة.¹

والجدول التالي يوضح الاختيارات المتاحة أمام إدارة المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين.²

جدول رقم (01) يوضح أنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1/ داخل المؤسسة	1/ تكوين مهني وفني	1/ توجيه الموظف الجديد
2/ خارج المؤسسة	2/ تكوين تخصصي	2/ التكوين أثناء الخدمة
	3/ تكوين إداري	3/ تكوين لتجديد المعارف و المهارة
		4/ تكوين بغرض الترقية و النقل
		5/ تكوين للتهيئة للتقاعد

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، ط 5،2001، ص 323.
وحسب رأينا نعتبر بأن أنواع التكوين المقدمة في الجدول أعلاه كلها يمكن إدراجها ضمن التكوين أثناء الخدمة للموظف، لأن كل الأنواع المصنفة حسب مرحلة التوظيف والمصنفة حسب نوع الوظائف وحسب مكان إجرائها وانعقادها كلها موجهة لصالح الموظفين بمختلف رتبهم ووظائفهم ومستوياتهم الإدارية (موظف جديد، موظف قديم يحتاج إلى تجديد معلوماته ومعارفه، موظف تتوفر به شروط الترقية، موظف مصنف مع أعوان التصميم-التأطير- أو التطبيق أو التنفيذ).

وفيما يلي نتعرض بنوع من التفصيل إلى الأنواع المختلفة للتكوين:

¹- نفس المرجع ، نفس الصفحة.

²- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، ط 5،2001، ص 323.

أ / **تكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد:** في الأيام الأولى من استلام الموظف¹ الجديد لمنصبه ومهامه يتحصل الموظف على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية، هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته و اتجاهاته وأدائه لسنوات، ومن جهة ثانية قد يوج الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أو توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها، ولذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة، وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو إدارتها ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أو لا حول المؤسسة وتاريخها ومجال عملها وأهدافها ونمط التسيير والرؤساء و النظام الداخلي لها، وتوقيت العمل و أيام الراحة والعطل السنوية والمرضية والاستثنائية وإجراءاتها و الأجور ومكوناتها والمنح والعلاوات وكيفية الحصول عليها والترقيات والتأمينات الاجتماعية ...

وثانيا معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة، وقد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى، وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية² لبعض الرتب والوظائف تسمى " بالتكوين أثناء فترة التربص" تتراوح مدتها من (03) أشهر إلى (06) أشهر بإحدى المراكز التي لها الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات، ويشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في ذلك المجال.

ب/ **التكوين أثناء الخدمة للموظفين القدامى:** يتمثل في إجراء و تنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة، والتكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل ويضم بدوره العديد من الأنواع، ويعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في الرتب التالية (ملحق إداري،

¹- تعرف المادة 04 من الأمر 03/06 الموظف بأنه : " يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة، ورسم في رتبته في السلم الإداري، والترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته" ، أنظر: الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006، ص 04.

²- المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المؤرخ في 08/04/2008 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة، الجريدة الرسمية ، عدد 3 ، 20جانفي 2008 ، ص 4.

ملحق إداري رئيسي، متصرف) بغرض زيادة المعارف و المهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا.

وهذه المعارف تشمل العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة و اتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال...، وللمؤسسة الاختيار والمفاضلة بين إجراء الدورة التكوينية خارج المؤسسة أو داخلها وفقا للأهداف المسطرة والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية (الإشراف على التكوين والمكونين).

وهناك نوع آخر من التكوين أثناء الخدمة تم إدراجه و تطبيقه حديثا فيالمؤسسات والإدارات العمومية والمنصوص عليه في التعليم رقم 45¹، حيث يخضعالموظفينبموجبها لدورات تكوينية بغرض الترقية والذين يتوفرون على مجموعة من الشروط:

- اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة (05) سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة.

- الترقية على أساس الاختيار وذلك بعد عشر (10) سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي يشغلها الموظف.

في هذه الحالات المذكورة تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقية بين المؤسسة المعنية

(في الدراسة الحالية- جامعة خنشلة) والمؤسسة المشرفة والمؤطرة للتكوين والمتمثلة في (جامعة التكوين المتواصل- مركز خنشلة) ويسمى هذا النوع " بالتكوين قبل الترقية" والذي يدوم بين (06) أشهر و (09) أشهر حسب الرتبة ، مع العلم بأن الموظف المتكون خلال هذه الفترة لا يقطع عن العمل ولا يوضع في حالة انتداب، بل يخصص يوم واحد فقط في الأسبوع (عادة يوم السبت) للانتقال إلى مركز التكوين، وهذا ما يوضح مفهوم التكوين أثناء الخدمة، و نلاحظ من خلال التوقيت الزمني المخصص للتكوين أنه لا يؤثر على تأدية المهام المنوطة بالموظف، كما لا يؤثر على السير العادي الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

وللإشارة كذلك أن هذا النوع من التكوين تم تحديثه من قبل المؤسسة المشرفة على التكوين وذلك بإدخال نظام التعليم الإلكتروني (عن طريق الانترنت) حيث بإمكان الموظف الدخول إلى الموقع الإلكتروني المخصص للتكوين للاطلاع وتحميل المحاضرات وإنجاز نشاطات (تقييمات دورية) وتسليمها للإدارة

¹- التعليم رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01، تحدد كفاءات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.

قصد تقييمها من طرف الأساتذة المشرفين، وفي نهاية الدورة التكوينية يخضع المتكون لامتحان نهائي بالإضافة إلى تقديم تقرير نهاية التبرص أو مذكرة نهاية التكوين حسب الرتبة.

ج/ التكوين من حيث المكان: هذا النوع من تكوين الموظفين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة (تكوين أثناء العمل) بصفة فردية أو جماعية وذلك بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذوي كفاءة وخبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أو في مجال المحاسبة والمالية...

أو تنظم دورة تكوينية يُوّطرها أساتذة في الاختصاص لصالح رؤساء المصالح والمكاتب (الإدارة الوسطى) قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية وعلاقاتهم الاتصالية مع مرؤوسيههم و رؤسائهم وكيفية تحرير المراسلات الإدارية والتقارير والتعليمات..

وللتذكير كذلك بأن هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين أثناء الخدمة، أي أن الموظف يتلقى تكويننا لتحسين معارفه وتجديد معلوماته من أجل تحسين أدائه وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون ولصالح المؤسسة¹، بحيث يبقى يزاول نشاطاته اليومية بدون انقطاع وهذا يعد مؤشرا إيجابيا للمؤسسة حتى لا تتعطل أو تتأخر في تأدية وتقديم خدماتها، ومن جهة أخرى يحافظ الموظف على راتبه الشهري دون اقتطاع وهذا ما يعتبر محفزا إضافيا للموظف لمزاولة أعماله المعتادة بالإضافة إلى الاستفادة من التكوين في الوقت نفسه.

وفي نفس السياق يمكن للمؤسسة أن تعقد أو تبرم اتفاقيات خارجية (خارج المؤسسة) من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك (حسب تحديد احتياجاتها التكوينية وأهدافها المستقبلية).

وقد تمت الإشارة إلى ذلك فيما يتعلق بتكوين الموظفين أثناء فترة التبرص والتكوين قبل الترقية، حيث يتم إبرام اتفاقيات دورية مع مؤسسة خارجية (جامعة التكوين المتواصل) .

¹- تعرف المؤسسة بأنها: "كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية، راشدة وله حدود شبه معروفة، و يعمل بصورة منتظمة و مستمرة إلى حد ما لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة"، أنظر: بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006/2007، ص 8.

ويمكن كذلك أن تجرى دورات تكوينية خارج الدولة ويدخل هذا النوع من التكوين في إطار برنامج وطني في قطاع التعليم العالي، حيث للمؤسسة (الجامعة) أن تبرم اتفاقية تربص خارج الوطن مع إحدى المؤسسات التي تراها مناسبة ومؤهلة للقيام بدورة تكوينية، وعادة لا تتعدى فترة التربص (15) يوما بالنسبة للموظفين الإداريين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقا من طرف الهيئة الوصية.

ثالثا/ خطوات عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة

تحتل عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة أهمية بالغة، خاصة بعد فترة السبعينات من القرن الماضي، وبعد إدخال الإعلام الآلي إلى الإدارة، فقد استحدثت طرق التكوين عن طريق الحاسوب، وكذا ظهور التعلم و التدريب عن بعد، وبما أن وظيفة الموارد البشرية أصبحت عاملا رئيسيا في تحقيق التقدم والتميز فقد بات التكوين نشاطا استراتيجيا يهدف إلى تحقيق أهداف الموارد البشرية المعلنة التي تتمثل في الإنتاجية ونوعية الخدمات، وهو اللبنة الأساسية في تحقيق التنمية والتطوير على مستوى المؤسسة، ويتضمن التكوين عموما الأنشطة و المراحل الآتية:

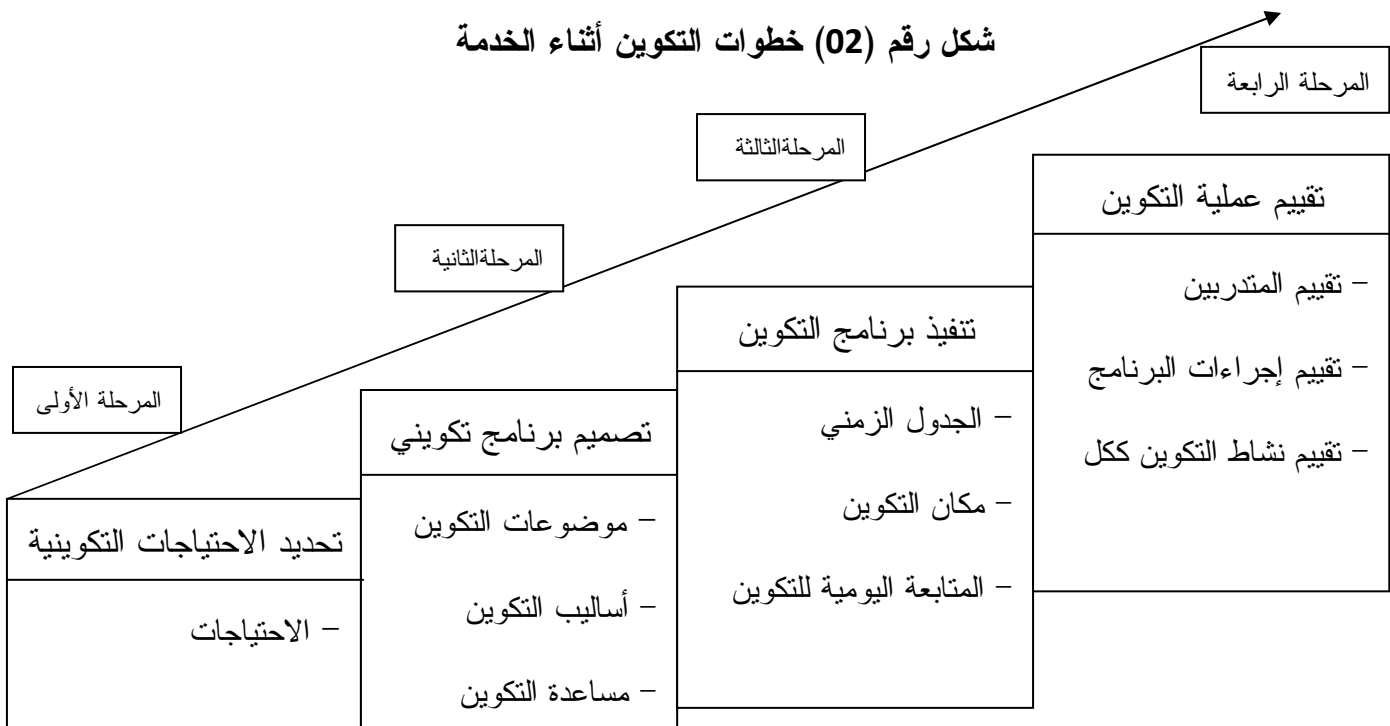
- تحديد الاحتياجات التكوينية.

- وضع وتصميم برامج التكوين.

- تنفيذ البرنامج التكويني.

- تقييم نتائج عملية التكوين.

شكل رقم (02) خطوات التكوين أثناء الخدمة



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 454

1/ تحديد الاحتياجات التكوينية

أ/ مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد (الموظف) لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد.

* القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

حيث يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على: " تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات"¹.

¹ - السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2001، ص 23.

كما يشير باحث آخر بأن تحديد الاحتياجات التكوينية تركز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة، ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات هي: مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة.¹

فالحاجة التكوينية تعني: " وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم و بين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا".²

والجدولان التاليان يوضحان على التوالي احتياجات التكوين الخاصة بالإطارات العليا والوسطى والدنيا، واحتياجات التكوين الخاصة بمراحل الحياة المهنية التي يمر بها الفرد.

جدول رقم (02) يوضح احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة

فئات الإطارات	احتياجات التكوين
إطارات دنيا	<ul style="list-style-type: none"> - مهارات التوجيه - مهارات تحفيز المرؤوسين - كيفية إعداد وتنفيذ البرامج - كيفية التخطيط والرقابة - كيفية الاتصال مع الرئيس - كيفية التعامل مع الإدارة العليا
إطارات وسطى	<ul style="list-style-type: none"> - معارف معمقة في وظائف التسيير - معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة
إطارات عليا	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة معمقة لوظائف ومصالح المؤسسة - التخطيط الاستراتيجي

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001، ص 110.

¹- تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 23-25/05/2011.

²- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 317.

جدول رقم (03) يوضح احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية

احتياجات التكوين	مراحل الحياة المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية طرق العمل - تنمية الأساليب التي تساعد الفرد على ابتكار - تكليف الفرد بوظائف مساعدة 	بداية الحياة المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية قدرات عمل أكثر شمولية - تنمية المؤهلات لتكوين المرؤوسين - التدوير الوظيفي لتنمية تقنيات عمل جديدة - معرفة أكثر بسياسات المؤسسة 	منتصف الحياة المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - تكليف الفرد لتولي مناصب عمل استشارية 	المرحلة الأخيرة من الحياة المهنية

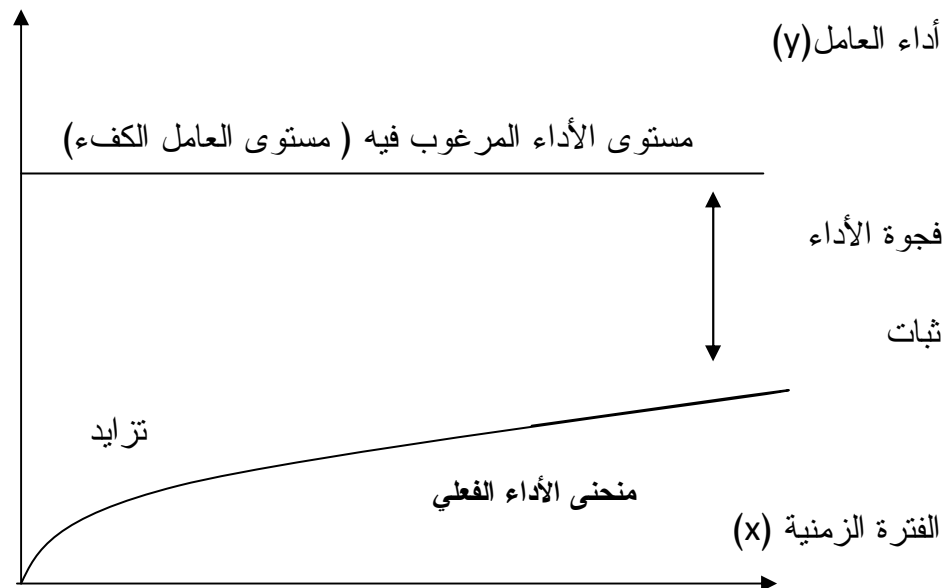
المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، نفس المرجع، نفس الصفحة

ويمكن القول أن الحاجة إلى التكوين يظهر عندما يكون هناك قصور في الأداء و الذي يمكن أن نعبر عنه على النحو التالي: القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

ويؤكد ديفيد أوسبورن David Osborne أنه طالما بقيت هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المرغوب فيه، تبقى هناك حاجة تكوينية هامة وهي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (03) نموذج الفجوة التكوينية



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص140

على المستوى الفردي لابد من وضع مفهومي الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، في صورة أرقام كمية يمكن قياسها والمقارنة بينها، وفي هذا الصدد يقاس حجم المهام التي يؤديها الفرد خلال فترة محددة، وتتم مقارنتها بالحجم الأمثل المرغوب في انجازه، اعتماداً على الأرقام القياسية لغيره من الموظفين الأكثر مهارة وكفاءة.

ب/ مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية

إن تحديد الحاجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب، من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حالياً، أو اللذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي:¹

* **مؤشرات الأداء التنظيمي:** حيث لابد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية (سلعة أو خدمات) و معدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات و مؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

* **مؤشرات أداء العاملين:** إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين ومكونات الأداء.

*** مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين:²**

تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات

¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع السابق، ص112.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983، ص489.

المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل، والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء.

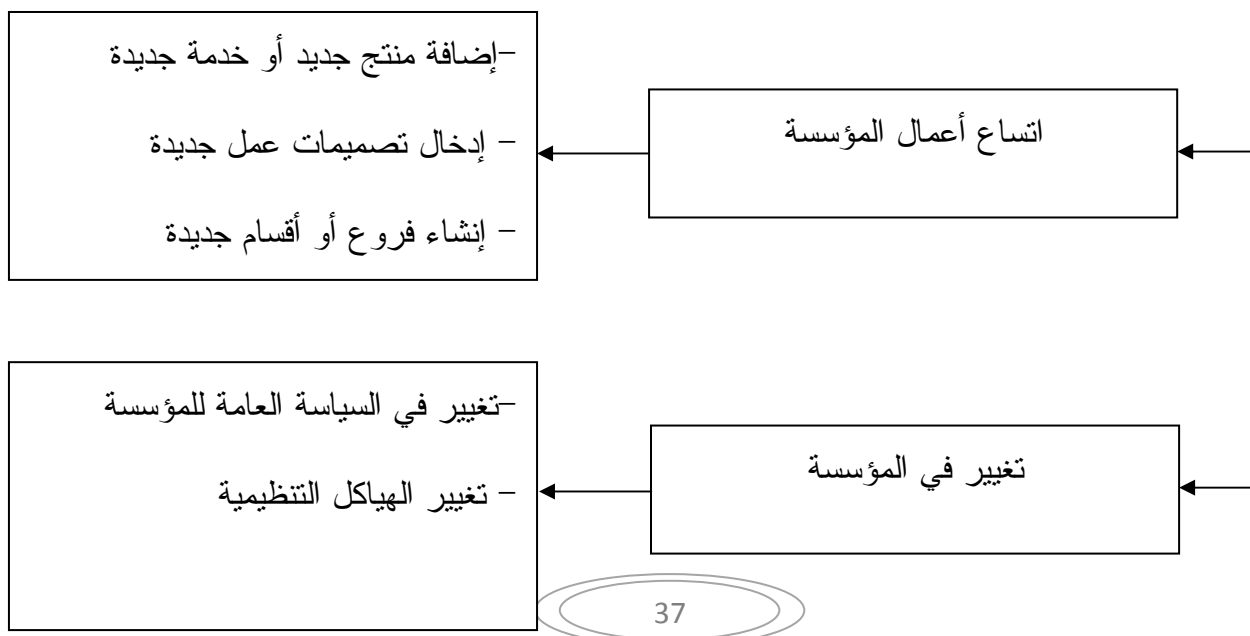
ج/ الأسباب الداعية لتكوين الموظفين:

يمكن القول بأن الحاجة إلى تكوين الموظفين أثناء الخدمة يظهر نتيجة عدة أسباب أهمها:¹

- وجود قصور معين في الأداء.
 - تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها، أو إحداث وظائف جديدة.
 - عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه.
 - عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين.
- والشكل التالي يوضح أهم الأسباب و المؤشرات التي تستدعي تكوين الموظفين.

¹- عبد الوهاب برحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة، الجزائر، 2011، ص45.

شكل رقم (04) يوضح الأسباب والمؤشرات الداعية إلى تكوين الموظفين



المصدر: عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 161.

د/ طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التكوينية:

تحتل المعلومات أهمية كبيرة عند تحديد و تحليل الاحتياجات، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية يترتب عليها تقرير نوع التكوين المطلوب، و الفئة التي تحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة

مشاكل محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وأهدافها، وعرفة المهارات المطلوب اكتسابها، وتتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي:¹

- الملاحظة غير الرسمية.
- إجراء مناقشات مستمرة مع الأفراد والاستماع على مقترحاتهم.
- النقاش مع الرؤساء الذين يعرفون مواطن ضعف مرؤوسهم.
- أسئلة الاستقصاء من خلال نماذج الاستمارة.
- المسح الميداني ويشمل عينة تمثل كافة أفراد المنظمة لمعرفة ما يحتاجونه من تكوين.
- تسلم الشكاوى من مدراء ورؤساء المصالح في المؤسسة.
- تحليل وتقويم أداء عمل الموظفين اليومي، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من الناحية الكمية، النوعية، الوقت، التكاليف، والتعرف على مواطن القوة والضعف.

2/تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية و المتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات (خطوات) أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونات والمتكولين، وتحديد المكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

أ/تحديد أهداف البرنامج التكويني

يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكولين ونوعية البرامج

¹- عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي،مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين،أطروحةدكتوراه،جامعة اليرموك،الأردن،2009،صص45-46.

التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها، ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالآتي:¹

- تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه.
 - اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.
 - تطوير سلوك المتكون واكتسابه قيما و اتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
 - تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.
- ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي:
- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.
 - أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن يبتعد عن العموميات.
 - أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.
 - أن تتسجم مع سياسات المؤسسة.

ب/مضمون البرنامج التكويني:

بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج التكويني، الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وتطورها ومن وقت لآخر، وكذلك توضح طبيعة التكوين، وترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا.

وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المتكونين ومن حيث مستواهم ونوعية التكوين.

وعند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب أن تراعى مبادئ أساسية أهمها:²

- التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون.

¹- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص ص 86-87.

²- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص ص 321-322.

- مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين.
- إبراز مجموعة مهارات محددة، وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية.
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكويين، وذات معنى لهم.
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة.
- أن تراعى الدقة والموضوعية والحدثة.
- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة، ومنتابعة و مترابطة و واضحة.
- أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني.
- أن تلتزم بفلسفة و أهداف البرنامج التكويني وتوجهاته.
- أن تناسب مستوى المتكويين الذين سيشتركون في البرنامج.
- أن يعكس محتوى البرنامج رؤية و رسالة و أهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون.

ج/الوسائل المساعدة وأساليب التكوين

هنا يجب التفريق بين الوسائل والأساليب :

فالأولى هي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكويين كالاتماد على أجهزة العرض الحديثة (datachow) أو التقليدية(العاكس الضوئي)، أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط فيديو، السبورات المثبتة والمتحركة...

بينما الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكويين بصورة تترك الأثر المطلوب.

وعلى المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أهمها:¹

- المستوى الإداري للمتكونين.

- عدد المتكونين.

- موضوع التكوين.

- فترة التكوين (أسبوع، شهر...)

- الإمكانيات المتوفرة.

- ميزانية البرنامج التكويني.

ومن الأساليب الأكثر استخداما في عملية التكوين نذكر ما يلي:

* **أسلوب المحاضرة:** وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة ، وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق و الممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادرا على الإيصال أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكونين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار.²

غير أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرات ما يلي:³

- أن المحاضرات لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى المتكونين.

- لا تأخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكونين، بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى.

- لا توفر المحاضرة للمتكون تجربة أو تطبيق ما يسمع.

¹ - عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري، المرجع السابق، ص51.

² - محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010، ص241.

³ - طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008،

- أن المحاضرة تعتبر طريقة اتصال في اتجاه واحد نسبياً، لأن ردود أفعال المتكويين لا تجد طريقها إلى المكون.

* أسلوب دراسة الحالات: يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها و يطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكويين على حل المشاكل المختلفة، و تنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجاً ناجحاً وفعالاً.

* أسلوب الندوات و المناقشات: يعتبر هذا الأسلوب تدريباً ذهنياً للأفراد، حيث يتبادلون الآراء و يناقشون الحجج و يؤيدون و يعارضون و يدافعون و يقنعون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم و يستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، و من مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار و تنشطها، و تنمي عندهم قدرة التحليل و المقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعاً بطريقة تحفز المتكويين على التفكير و الإدلاء بالآراء و الاستماع لآراء الغير.¹

* نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد، و يتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكويين لأداء و تنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكويين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي و بدور الفرد النموذجي المشرف المباشر (المدرّب) و يطلب من المتكويين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي و يقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات و المحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكون بنفس الأداء النموذجي، ووفقاً لهذا الأسلوب يمكن للمتكون اكتساب مهارات جديدة تم تثبيتها، و أيضاً نقلها للممارسة الفعلية.²

* أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلاً إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم احد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، و يقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، و يعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية و يقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا

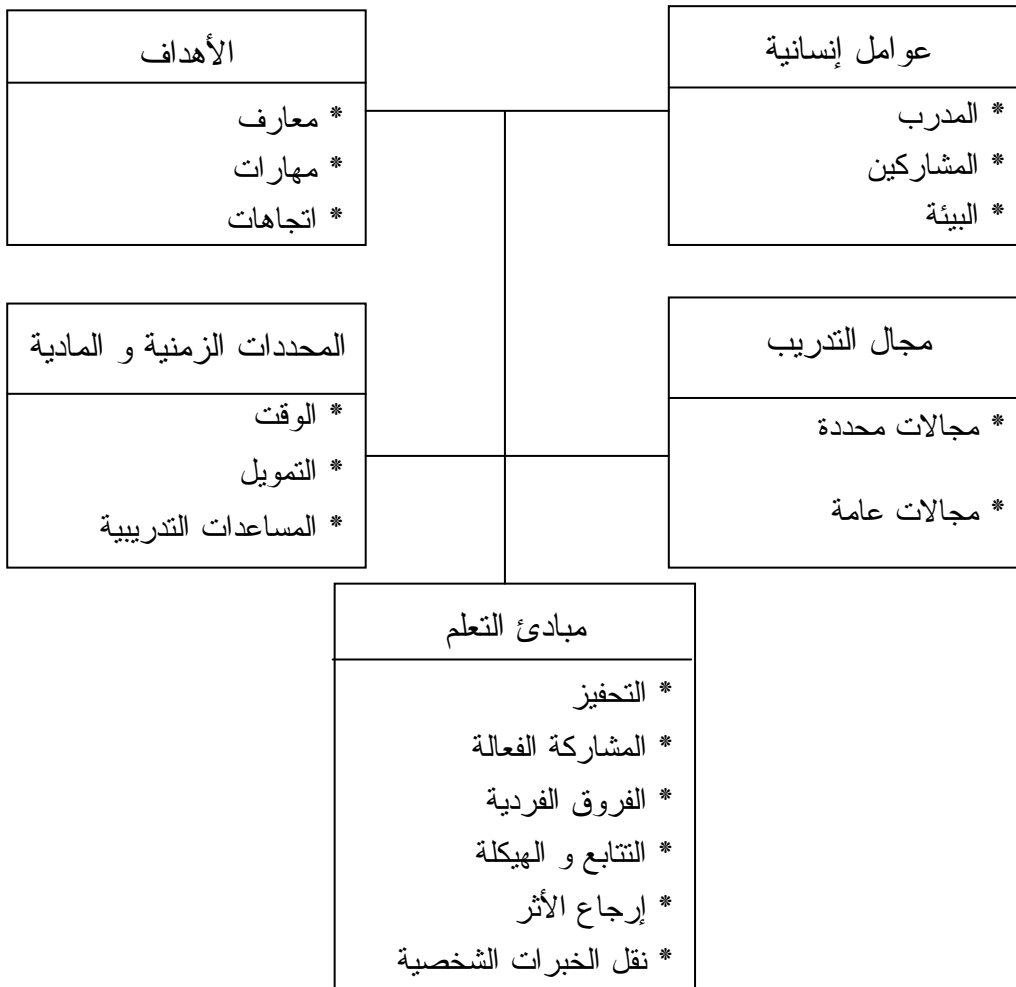
¹- طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص ص 69-70.

²- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2001، المرجع السابق، ص 345.

تعطى للمتكونين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.¹

وللذكر فهناك العديد من الأساليب المستخدمة في عملية التكوين، حيث يختلف استعمالها والاعتماد عليها باختلاف وتنوع الظروف والاحتياجات التكوينية للمؤسسة، وكذا فئة الموظفين المعنيين ومستوياتهم الوظيفية والمدة الزمنية المخصصة لتلك العملية بالإضافة إلى عدد المتكونين وموضوع التكوين. والشكل الآتي يوضح أهم العوامل المؤثرة في اختيار الأساليب التكوينية:

شكل رقم (05) يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية



¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص 172.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 116.

د/تحديد المكونين و المتكونين:

* **تحديد واختيار المكون:** المكون (المدرب) هو شخص (أستاذ، خبير، مدير، مشرف ذو خبرة كبيرة...) يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين، ويعتبر المكون (المدرب) القلب النابض والعقل المفكر لعملية التكوين، كما يعتبر احد العناصر أو أطراف العملية التكوينية البارزين ولهم الدور الكبير في نجاح أو فشل العملية ككل.

ومن الأدوار التي يجب أن يمارسها المكون هي:¹

- دوره كمكون
- دوره كباحث
- دوره كناصح
- دوره كمستشار
- دوره كمرشد
- دوره كمبدع / مبتكر
- دوره كمصدر للمعلومات
- دوره كمخطط
- دوره كإداري
- دوره كمقيم

ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المكون نذكر:

- مهارة التفاعل - مهارة الاتصال - مهارة الإنصات - مهارة الإقناع - مهارة العرض والتقديم
- مهارة التقويم - مهارة الملاحظة - مهارة استخدام لغة الجسم - مهارة استخدام الوسائل المساعدة (السمعية بصرية).

¹ - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 187.

ومن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المكون (المدرب) هي:¹

- اللباقة- الموضوعية - الأدب والذوق - الثقة بالنفس - الصبر - الهدوء - الديمقراطية - التواضع - البشاشة- الصدق- الاعتدال في الأمور- الأمانة- التعاون- النظافة.

ويتوقف اختيار المكون (المدرب) على ما يلي:²

- أسلوب التكوين
- المادة التكوينية (المحتوى)
- الوسيلة المراد استخدامها
- نوعية المتكويين

* تحديد واختيار المتكويين

يختلف تصميم البرنامج التكويني باختلاف الأفراد الذين سيشاركون فيه كمتكويين، فالمتكويين يمكن أن يكونوا موظفين جدد أو موظفون قدامى في الخدمة في مختلف المستويات الإدارية.

فالمتكون هو العنصر المستفيد من نشاط التكوين بالمؤسسة أو خارجها، وتمثل عملية اختيار المتكون إحدى العمليات الهامة في سياسات التكوين، وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتكون في أي مؤسسة لحضور إحدى الدورات التكوينية نذكر منها:³

- حاجة المتكون الفعلية لحضور البرنامج التكويني
- رغبة واستعداد المتكون لحضور الدورة التكوينية
- التجانس النسبي بين المتكويين في البرنامج التكويني
- مراعاة عدم تعطيل العمل خلال حضور المتكون للدورة التكوينية

¹- نفس المرجع ، ص 189.

²- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط ، 2003، ص 61.

³- مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 184.

- المستوى الإداري للمتكونين

- المؤهلات العلمية

- مدة الخبرة في العمل

- المشكلات و الصعوبات التي تواجه المتكونين وواقع عملهم

- عدد المشاركين في الدورة التكوينية.

ويفضل تقديم دعوات أو استدعاءات للمتكونين المعنيين قبل بدء الدورة التكوينية، تتضمن مجموعة من المعلومات الهامة عن الدورة كاسم الدورة (موضوع الدورة) تاريخ انطلاقها ومدتها ومكان انعقادها (داخل المؤسسة أو خارجها) و أهداف الدورة...

هـ/ تحديد زمان ومكان التكوين وميزانيته

- بالنسبة لزمان التكوين تقوم المؤسسة بتحديد إجراءات عملية التكوين من المدة الإجمالية (أيام، أسابيع...) ومن حيث تاريخ انطلاق الدورة التكوينية ونهايتها و فترات الراحة وتناول الوجبات وعدد الساعات المبرمجة خلال اليوم الواحد، ويتم تحديد هذه الأزمنة بناء على أهداف البرامج التكوينية والمستوى الإداري والعلمي للمتكونين وارتباطات المكونين.

- أما بالنسبة لمكان التكوين فذلك يعود إلى القرار الذي تتخذه المؤسسة، فقد يكون داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على إطاراتها أو تستعين بمكونين من خارج المؤسسة ذوي كفاءات عالية ولهم خبرة هامة في ذلك المجال الذي سوف يشرف على تنفيذه، وقد تقرر المؤسسة بإقامة دورات تكوينية خارج المؤسسة بمعاهد أو مراكز أو جامعات وذلك بعقد اتفاقيات تعاون في هذا الشأن.

وفي هذه النقطة يمكن إعطاء مثال والمتعلق بعقد اتفاقيات تكوين مستمرة للموظفين دون انقطاعهم عن العمل (التكوين أثناء الخدمة) بين المؤسسة الجامعية التي نحن بصدد دراستها وبين جامعة التكوين المتواصل لتكوين الموظفين الجدد (التكوين أثناء فترة التربص) وتكوين الموظفين القدامى المؤهلين للترقية ويسمى (التكوين قبل الترقية) مع العلم بأن المدة الزمنية تتراوح بين ستة (06) أشهر وتسعة (09) أشهر وذلك حسب الرتبة.

بالإضافة إلى ذلك هناك دورات تكوينية تقام خارج الوطن، وهي موجهة لموظفي التأطير وتدوم ما بين (10) أيام إلى (15) يوم.

- أما بالنسبة لميزانية التكوين فهي تختلف باختلاف فئة الموظفين المراد تكوينهم ومكان إقامة الدورة التكوينية (داخل المؤسسة، خارج المؤسسة، خارج الوطن).

ومدة التكوين (أسبوع، أسبوعين، ستة أشهر، تسعة أشهر...) بالإضافة إلى عدد المشاركين في العملية التكوينية، كل هذه العناصر لها علاقة مباشرة بتحديد فاتورة الدورة التكوينية، ومنه تحديد ميزانية التكوين السنوية.

3/ تنفيذ وتقييم برنامج التكوين

أ/ تنفيذ البرنامج التكويني

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين، تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا.

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية و المادية) ، نوعية المكونين ونوع ومحتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، قاعات اجتماع، مدرجات، مخابر...) وتنظيم طريقة جلوس المتكونين وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية للمتكونين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم وتنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية وفترات الراحة وفترات تناول الوجبات وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب لأن تضبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من اجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.

ب/تقييم عملية التكوين

مرحلة تقييم التكوين هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والارتقاء به، وتحسين خطة التكوين وتطويرها.

ب_ 1/ تعريف تقييم التكوين:

يشير جرينيل Grinnel إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها.¹

ويرى أرمسترونج Armsterong أن تقييم التكوين هو محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التكويني ولتحديد قيمة التكوين في ضوء تلك المعلومات.

ويعرف مايك ويلز Mike wills تقييم التكوين بأنه: سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة.²

ويمكن تعريفه كذلك بأنه: " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية (التدريبية) ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني".³

فتقييم التكوين عملية تهدف إلى قياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تكوينية، ويستخدم في ذلك عدة أدوات منها: التقارير والاختبارات والملاحظة، المقارنة، الاستبيانات...

ب_ 2/ أسس وعناصر تقييم عملية تكوين الموظفين:

لتقييم عملية تكوين الموظفين بطريقة سليمة و مهنية لابد من مراعاة مجموعة من الأسس، نذكر منها:⁴

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي

- أن يعتمد التقييم على المنهج العلمي

- أن يكون التقييم عملية مستمرة

¹- مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 204.

²- مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 204.

³- عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 330.

⁴- مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 207.

- أن يكون التقييم شاملاً
- أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس
- إعادة النظر في برنامج التقييم من حين لآخر في ضوء التغييرات التي تحدث في برامج التكوين.
- أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.
- أما بالنسبة لعناصر تقييم عملية التكوين، فهناك عدة عناصر هي:

- البرنامج التكويني

- المتكون

- المكون

- القائمون على التكوين

- نتائج التكوين

ب_ 3/ نماذج تقييم عملية تكوين الموظفين:

هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وأهم هذه النماذج ما يلي:¹

- نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick

- نموذج باركر Parker

- نموذج سايرو (وار بيرد راكم) CIRO (warrbirdrakham)

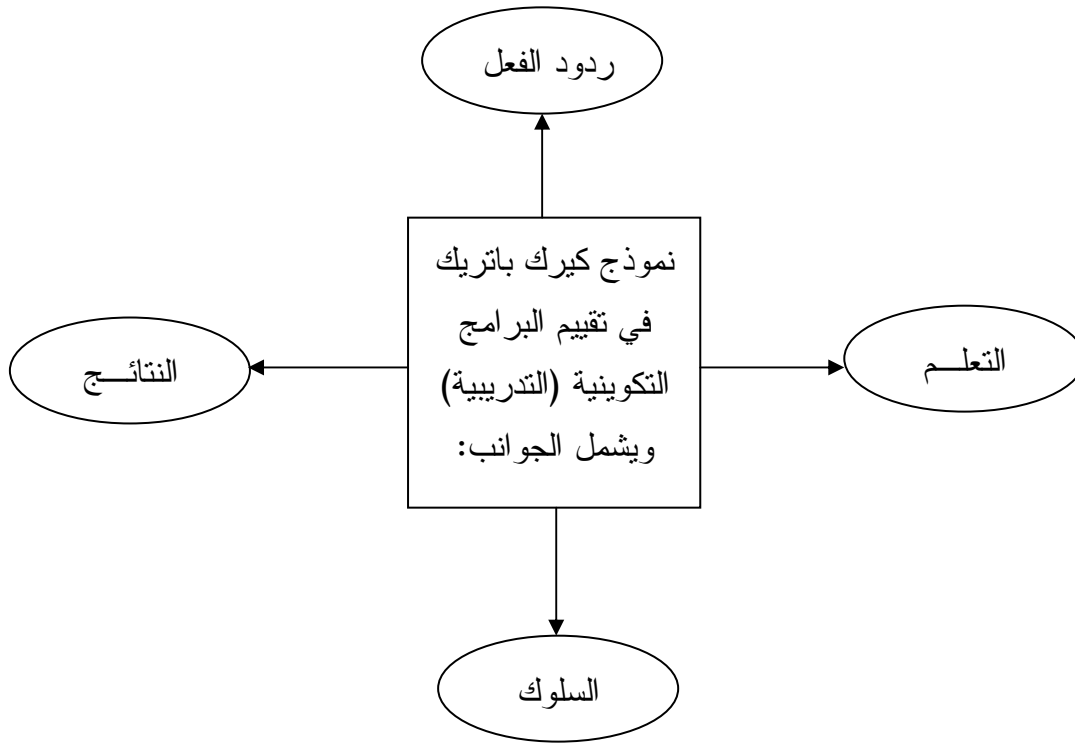
(Contents ;inputs ;reaction ; outputs)

- نموذج معهد ساراتاجو saratago

¹- مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 210.

ويعتبر النموذج الأول (نموذج كيرك باتريك) الأكثر شيوعا واستعمالا من قبل القائمين على العملية التكوينية (التدريبية) وفي هذا النموذج يقترح (كيرك باتريك) أربعة (04) مستويات لتقييم عملية التكوين حسب الشكل رقم (06) :¹

شكل رقم (06): نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني



المصدر: عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 331.

- المستوى الأول: رد الفعل: Reaction

حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المتكونين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على ارض الواقع.

- المستوى الثاني: التعلم Learning

حيث يتم قياس التغييرات التي تمت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين (المتكونين).

¹- عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 331.

– المستوى الثالث: السلوك Behavior

حيث يتم قياس التغييرات التي حدثت في سلوك المشارك (المتكون) وطريقة أدائه لمهام وظيفته.

– المستوى الرابع: النتائج Results

حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التكويني في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة.¹
ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات.

ب_ 4/ أدوات تقييم عملية تكوين الموظفين

هناك أدوات عديدة يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم تكوين الموظفين نذكر منها:

– الملاحظة – الاستقصاءات و الاختبارات

– المقارنة – المؤشرات

– المقابلات – تقارير تقييم الأداء

– طريقة التجربة

– الملاحظة المباشرة: تمثل ملاحظة نشاطات المتكون في موقع العمل أداة لتقييم مدى استخدام هذا الأخير المعارف المكتسبة في دورة التكوين، ويمكن ملاحظة مدى استخدام المشارك للحركات والمعارف النظرية وعادة ما يكون المسؤول المباشر سندا حقيقيا لتطبيق هذه التقنية.

– المقابلة: يمكن إجراء مقابلات فردية مع المتكونين الذين شاركوا في دورة التكوين وطرح عليهم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمدى تطبيق المتكون محتوى البرنامج في موقع العمل، وتسمح الإجابة عن هذه الأسئلة بالتعرف على المعوقات والعراقيل التي تكون قد اعترضت الموظف في تطبيق المعارف والمعلومات الجديدة في موقع العمل.²

– الاستقصاءات والاختبارات: يمكن استخدام هذه الأداة في عملية التقييم ، وذلك بتوزيع استقصاء على المتكونين عند نهاية الدورة التكوينية وذلك بغرض معرفة آرائهم حول فائدة هذا البرنامج، وأهم المشاكل

¹ – مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص 210.

² – عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص 223.

التي واجهتهم ومن الممكن أيضا الكشف عن هذه الآراء والمقترحات من خلال المقابلات مع المتكويين، أو إجراء اختبار عند بداية البرنامج وآخر عند نهاية البرنامج.¹

- **المؤشرات:** يمكن قياس أداء الموظفين واستخلاص أثر التكوين عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التكوين: سجلات الإنتاج، سجل الخدمات المقدمة، أو معدل دوران العمل، معدل الحوادث، معدلات التغيب، درجة الرضا عن العمل، معدلات التأخير وأخطاء العمل والجزاءات والشكاوي...ويمكن لمسؤول التكوين أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج وتقرير اتجاهاتها من حيث الارتفاع والانخفاض والتذبذب بحيث يعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التكوين ونتائجه.

- **تقارير تقييم الأداء:** تعتبر تقارير تقييم الأداء مصدرا جيدا عن سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونه وانتظامه ومعلوماته، ويمكن لمسؤول التكوين أن يلجأ إلى هذه التقارير قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغييرات التي طرأت على سلوك الموظف بما يعد دليل على مدى نجاح أو فشل التكوين.

- **طريقة التجربة:** تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهتين في مستوى الخبرة والمهارة و معدلات الأداء ونوع ظروف العمل والإمكانيات المتاحة، وبعد تقييم المجموعتين على أسس محددة تخضع إحداها (المجموعة التجريبية) لبرنامج تكوين معين بينما لا تخضع الأخرى (المجموعة الرقابية) لأي برنامج تكويني.

وبعد انتهاء البرنامج التكويني يعاد تقييم المجموعتين على أساس نفس العوامل التي اتخذت من قبل معايير للتقييم، وبذلك يتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التكويني.²

وبصفة عامة فإن نوع أداة القياس التي سيتم اختيارها تختلف حسب مستوى التقييم، فمثلا أداة القياس قد تختلف عما إذا كان التقييم على مستوى رد الفعل أو مستوى التعلم أو مستوى السلوك أو مستوى النتائج.

¹ - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011، ص 161.

² - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص ص 216-217.

خلاصة

من خلال هذا الفصل يتضح لنا جليا أن التكوين أثناء الخدمة هو الطريقة التي من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات والمعارف من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي موكل إليهم.

ويتميز التكوين أثناء الخدمة بكونه نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك ، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياج للتكوين، ومن ثم وضع

نموذج للبرنامج التكويني (تخطيطه) الذي يراد تطبيقه، ثم تنفيذ هذا البرنامج وأخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من الموظف والمؤسسة من هذه العملية التكوينية، وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج، وتدارك الأخطاء والسلبيات فيه سواء في المادة التكوينية أو من حيث المكونين و المشرفين والوسائل المساعدة والأساليب أو الظروف الفيزيائية أو غيرها.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

أولا / ماهية الأداء الوظيفي

ثانيا/معايير الأداء و محدداته

ثالثا/ تقييم الأداء الوظيفي

رابعا / دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

خلاصة

تمهيد:

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الجامعية بصفة خاصة من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

أولا / ماهية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات و كان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه و درجة تأثير كل منها على مستواه.

1/ التعريف و الجوانب المتداخلة مع الأداء

أ/ تعريف الأداء:

ظهر مصطلح " الأداء " في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (Performance) وكان يعرف آنذاك على أنه: " النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق"، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج.¹

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، حيث يشير التعريف الأول إلى أن الأداء هو: "نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال " فالأداء سلوك يحدث نتيجة، أو بعبارة أخرى: " ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته"²، وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.

- أما أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس فالأداء: " يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات... ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة و لتصميم الوظائف"³، ما يستشف من خلال تعريف " أندرو سيزلاقي ومارك جي

¹ - شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2008/2007، ص 79.

² - عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر، ص 19.

³ - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط 2، 2010، ص 91.

والاس" أن الأداء عبارة عن أداة يمكن من خلالها الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، ويمكن من خلال اعتماده كوسيلة للتقييم وتقديم الإجازات والعقوبات بالإضافة إلى تغيير وتطوير المنظمة عموماً. والملاحظ هنا أن الأداء الوظيفي يتميز بالشمولية فيما يتعلق بالجهات الخاضعة للتقييم، ففي التعريف السابق نجده يركز فقط على الفرد بينما في هذا الأخير يركز على الأفراد والجماعات والمنظمة في حد ذاتها، بالإضافة إلى ذلك فعملية تقييم الأداء تعتبر نقطة انطلاق جديدة لتغيير وتطوير المنظمة.

وأما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته"، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب¹، في هذا التعريف يشير الأداء ضمناً بأنه هناك معايير توضع مسبقاً لإنجاز الأعمال، وكلما ساهم الفرد في إنجاز مهامه وفق المعايير الموضوعية مسبقاً يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- ويعرف حسن راوية الأداء بأنه: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.² من خلال هذا التعريف يلاحظ أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

- أما أحمد صقر عاشور يعرف الأداء على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء"³، لقد ركز هذا التعريف على كيفية قياس الأداء، حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله،

¹ - حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012، ص 150.

² - حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

³ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25-26.

كما نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ونمط الأداء.

- أما توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك لان السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.¹

- والأداء يتمثل في: " النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة"،² وحسب هذا التعريف: الأداء عبارة عن النتائج النهائية المحققة ولكن مع مراعاة شروط الأربعة و المتمثلة في : الكمية ، النوعية ، التكلفة ، والمدة الزمنية المحددة ، حيث ركز " توماس جيلبرت" في كلامه عن الأداء على توضيح الفرق بين السلوك والإنجاز والأداء، واعتبر أن هذا الأخير (الأداء) ما هو إلا تفاعل بين السلوك والإنجاز.

- كما عرف بدوي ومصطفى الأداء بأنه: " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"³ ، كما عرف الأداء بأنه: " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".⁴

مع أن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في نظريات التنظيم والسلوك الإداري، إلا أن هذا الموضوع لا يزال من أكثر المواضيع غموضا وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء.

وفي هذا الصدد يرى غربي و آخرون أن من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه هي:

الفعالية = الأهداف المتوقعة / الأهداف المتحققة

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص 97.

² محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003، ص 73.

³ حاتم علي رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 87.

⁴ سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص 84.

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات

الملاءمة = الهدف / مستوى الرضا المتوقع.¹

وفي هذا الشأن يرى " مارتوري برنار و دانيال كروزي " بأن الفعالية هي : درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك".² أما الكفاءة فتعرف على أنها: " العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة".³

وعليه فالتعريف الإجرائي للأداء يتمثل في: المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

ب/ الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في بلورة مفهوم الأداء منها ما يتعلق بالعمل ومنها ما يتعلق بالعامل نوجزها فيما يلي:⁴

- الإلمام بالعمل:

يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

- ناتج العمل:

يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

¹ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 129.

² - Martory Bernard , Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances, 6^{ème} édition dunod , paris , 2005 , p 164.

³ -J.Barraux , entreprise et performance globale , évaluation et pilotage , édition economica , 2000 , p33.

⁴ - الياس بن سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2006 ، ص ص 46-47.

- سلوك العامل:

يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإلتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

- السلوك الاجتماعي:

يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

- الحالة النفسية للعامل:

إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

- فرص التقدم:

يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

2/ أهمية الأداء الوظيفي

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة و النامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات ، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة.

أ / بالنسبة للعاملين

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمنصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.¹

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.²

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه ، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و النفسية.

ب / بالنسبة للمنظمة

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.³

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

¹ منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص135.

² حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص65.

³ علي يونس ميا وآخرون، المرجع السابق، ص9.

عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في

(مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.¹

4/ عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي:

أ- **الموظف وكفاءته:** وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع²، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. و في حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين.

ب- **العمل ومتطلباته:** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص

¹ - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2009، ص 64.

² - سالم بن بركة براك الفايدي، المرجع السابق، ص ص 85-86.

عمل مميز فيه تحد، ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.¹

ج- البيئة التنظيمية و مركباتها: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية.²

ثانيا/ معايير الأداء ومحدداته

أ / معايير الأداء الوظيفي

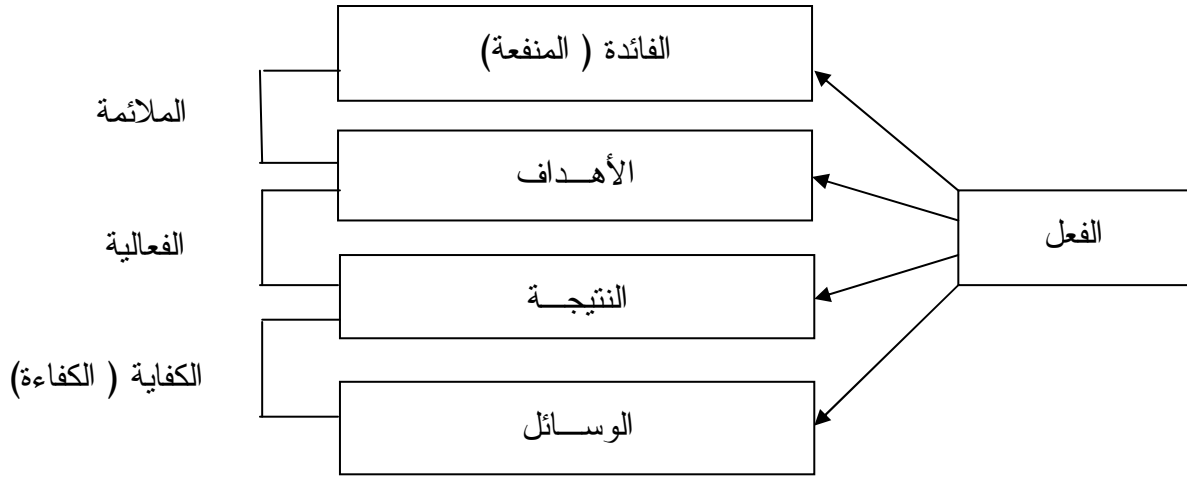
يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

وفي هذا الجانب يرى " علي غربي " وآخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاية، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي:

¹ - محمد بن عبد الله العثمان، المرجع السابق، ص ص 74-75.

² - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المرجع السابق، ص 96.

الشكل رقم (07) يوضح معايير الأداء



المصدر: علي غربي و آخرون، المرجع السابق، ص 132.

بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي:¹

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

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

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

¹- شامي صليحة، المرجع السابق، ص 72.

توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الإنفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى:

- كمية العمل المطلوب القيام به

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل

- الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها 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 اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات و اللوائح والقوانين.¹

ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير.

ب/ محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية به.

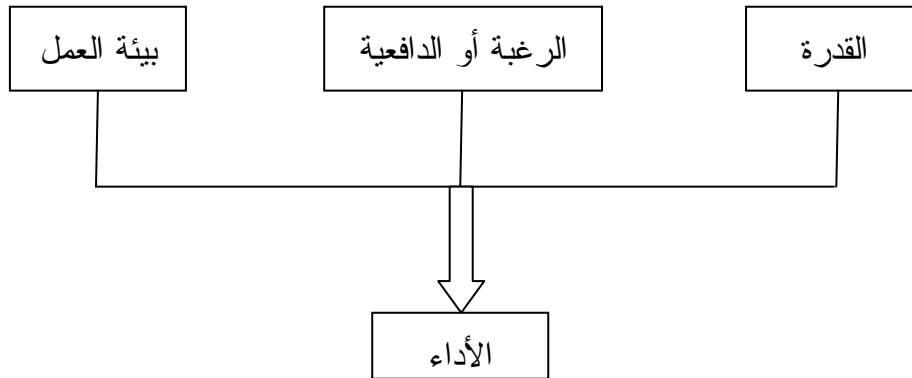
¹- شامي صليحة، المرجع السابق، ص 73.

أما البعض الآخر فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد أيضا على دافعيتهم، ودافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك.¹

أما " علي السلمي " فيرى بأن المقدرة و الرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي تأثير المقدرة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية: مستوى الأداء = المقدرة على العمل x الرغبة في العمل²

وهناك من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، بيئة العمل، والمقدرة على أداء العمل.

شكل (08) يوضح محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2000، ص 146.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام المنوطة به ورغبته أو دافعيته نحو تلك المهام، بالإضافة إلى بيئة أو محيط العمل المادية منها والمعنوية. ويمكن أن نتطرق إلى ذلك بنوع من التفصيل:

الدافعية الفردية: يتوقف مدى نجاح المؤسسة و فعاليتها على مدى دافعية و حماس أفرادها ، لذلك فلا بد على الرؤساء والمشرفين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل، وحسب

¹ - سالم بن بركة براك الفايدي، المرجع السابق، ص 98.

² - علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1975، ص 28.

"روبنز" فالدافعية هي: " الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية".

وللإشارة فالبدائيات الأولى لدراسة السلوك التنظيمي والدافعية هي تلك التي تمت من قبل التون مايو وزملائه في مصنع وسترن اليكترك منذ عام 1929 ، والتي كشفت عن وجود الدوافع المعنوية لدى العاملين، ولا تزال نتائجها ذات علاقة مباشرة بالمفاهيم المعاصرة للدافعية، فعندما منح العاملون الفرصة للمساهمة بأفكارهم ومعارفهم في العمل تحسن مستوى أدائهم. لقد تحفز الأفراد للعمل لمجرد شعورهم بأن الإدارة مهتمة بهم. وهذا شجعهم على التفاعل اجتماعياً والمساهمة في إعطاء الأفكار. وبذلك تمت ملاحظة حاجاتهم الاجتماعية التي لها أثر كبير على سلوكهم في العمل. ومنذ ذلك الحين ركز الباحثون جهودهم على رأس المال البشري لمحاولة فهم النفس البشرية أكثر من تركيزهم على أي مجال آخر. فالمدبرين يجب أن يهتموا بمستخدميهم ويحترمون طبيعتهم البشرية، ويراعون الاختلافات الفردية بينهم. ولغاية الحصول على فهم أفضل للأفراد ومزاياهم وقيمهم المختلفة فان على الإدارات فهم خصائص هؤلاء الأفراد (صنوفهم، أنماط شخصياتهم، تنوع أدائهم، ميولهم، خلفياتهم البيئية، واهتماماتهم...الخ) لكي تتمكن من الوصول إلى فهم سليم لدوافعهم.¹

- **القدرة على الأداء:** وتعني استطاعة العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإلتقان مقابلًا في ذلك المعايير الموضوعية مسبقاً، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما: المعرفة والمهارة. حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.²

- **بيئة العمل:** وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة و تؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين

¹ - محمد أحمد الحرارشة ، سامر عبد المجيد البشباشة ، أثر حاجات ماكلاند على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 3، العدد 2 ، 2006، ص6.

² - الموقع الإلكتروني: www.hrdiscussion.com (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية)، مفهوم الأداء، 2013/02/14 ، التوقيت: 11سأ.

الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأساليب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.¹ أما بعض الباحثين فقد حدد الأداء عن طريق العوامل المؤثرة فيه والتي تتمثل في ثلاثة متغيرات رئيسية هي:²

- الجهد المبذول

- القدرات والخصائص الفردية

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي

مما سبق يتضح عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول محددات الأداء و يعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

1- إن محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست هي محددات فئة أخرى.

2- إن محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد في منظمة أخرى.

3- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء.

ثالثاً/ تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعلاوة على أنها توفر أساساً موضوعياً عادلاً للقرارات المتعلقة بالموظفين في استخدامها لحثهم على بذل أقصى جهد وتفاني في العمل ، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.³

¹ - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط2 ، 2004 ، ص325.

² - خالد حمدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 51.

³ - أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، د ط، 2004، ص 51.

من هنا يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء على أنها: نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين النتائج هذه والأهداف الموضوعة مسبقاً، مع تقصي أسبابها والبحث في طرق علاجها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.

لذلك نلاحظ أن عملية تقييم الأداء قد حظيت باهتمام كبير من جانب المؤسسات الإدارية المختلفة، ففي المفهوم الحديث لم يعد ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الحكم عند نهاية مرحلة العمل لتقدير نتائج الجهود في الفترة السابقة، وإيداء الرأي في القدرات واقتراح الثواب أو العقاب أو التعديل في العمل أو العاملين أو التنظيم أو طريقة العمل، وإنما يعني الاهتمام بزيادة قدرات الأفراد وتحفيزهم لاقتراح تحسينات على العمل، والمشاركة في وضع مستوى الأداء الأمثل. أي أن النظرة الحديثة لتقييم الأداء أصبحت تركز على النظرة إلى المستقبل أكثر من الارتكاز على الماضي، وتعتبر العملية الدورية للتقييم بمثابة وقفة تأمل واستفادة من ظروف و خبرات سابقة للاستعداد لمرحلة قادمة، تبعاً لها كل الطاقات والإمكانات ودفعها لتحقيق أحسن النتائج الممكنة.¹

بالإضافة إلى هذا، فإن عملية تقييم الأداء ترتبط أساساً بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لأن هناك علاقة ترابطية بين التخطيط لاستخدام هذه الموارد وبين تقييم الأداء، على اعتبار أنه المرحلة التي تكشف للمسؤولين عن المؤسسات مدى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً من خلال نشاطاتها وفعاليتها المختلفة.

وهنا تجب الإشارة إلى نقطة مهمة، وهي أن لا يقتصر عمل المنظمة على الأشياء المتاحة لتحقيق الأهداف فقط، بل يتعداه إلى الطموح من أجل تحقيق ما هو أكبر وأبعد من تلك الأهداف المسطرة عن طريق استغلال كل الموارد استغلالاً أمثلاً.²

1/ ماهية تقييم الأداء

أ/ تعريف تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ و ممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد

¹ - صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 93.

² - نفس المرجع، ص 94.

مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر، إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها¹، ومن ثمة يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: " عملية إصدار حكم عن أداء و سلوك العاملين في العمل، ويترتب عن إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم"²، ويعرف تقييم الأداء أيضا بأنه: " بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"³، وحسب هذا التعريف فإن عملية تقييم الأداء لا تركز على المجهودات المطلوبة لأداء الوظائف فقط، ولكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم، والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى تكوين وتوجيه العاملين، وتغيير أنظمة الأجور والحوافز.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"⁴.

ويعرف أيضا بأنه: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل لمسؤوليات اكبر وترقيته لوظيفة أخرى"⁵.

كما يعرف أيضا بأنه: " رصد وتحليل وتقييم مستويات الإنجاز لدى الموظفين ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بيم الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة"⁶.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 284.

² - عبد البارى إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، المرجع السابق، ص 259.

³ - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 509.

⁴ - عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 95.

⁵ - عبد الناصر موسي، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، الموقع الإلكتروني www.webreview.dz، تاريخ الإطلاع : 2013/01/10، التوقيت 30:10 سا.

⁶ - طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 185.

ومن خلال استعراضنا للتعريف السابقة والمتعلقة بتقييم الأداء يمكن وضع التعريف الإجرائي الآتي :

" تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وشاملة و هادفة ، الغاية منها تحديد وقياس وإدارة أداء الموظفين في المؤسسة بقصد التعرف على قدراتهم الحالية والمستقبلية في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم في العمل ."

ب/ أهمية تقييم الأداء:

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ثلاث غايات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى المدير وعلى مستوى الموظف.¹

ب -1- أهمية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة

- أيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب - 2- أهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم.

ب - 3- أهمية تقييم الأداء على مستوى الموظفين

- تجعل الموظف أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

¹ عدنان ماشي والي، تقييم الأداء الوظيفي، الموقع الإلكتروني: www.kenanaonline.com ، تاريخ الإطلاع:

10/01/2013 ، التوقيت 00:11 سا .

- دفع الموظف للعمل باجتهد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنوياً ومادياً.

وحسب "خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة" فإن موضوع تقييم أداء العاملين حظي بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط الآتية:

✓ تخطيط الموارد البشرية:

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفأة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.¹

✓ تحسين الأداء وتطويره

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي لتطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط4، 2011، ص 152.

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً أو اعتباطاً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

✓ وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت

نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقاً لقوله تعالى ﴿وليس للإنسان إلا ما سعى﴾ ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء، ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

✓ انجاز عمليات النقل والترقية

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.¹

✓ معرفة معوقات ومشاكل العمل

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضاً في

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 153.

المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموماً في المؤسسة، وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولذا يجب اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركز عليها في التطوير الهادف للأداء.¹

ج/ أهداف تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة وإنجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها، ويمكن التطرق إلى أهم هذه الأهداف على النحو التالي:²

ج-1- الأهداف الإدارية: و تتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير العادي، و الذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا.

ج-2- الأهداف السلوكية: و تتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، و بالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسين.

وإذا كانت الأهداف الإدارية تحدها القواعد و الضوابط ويتم في ضوءها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت فإن الأهداف السلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة والحوار والإقناع بمستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 154.

² محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 192-193.

ج-3- الأهداف الإستراتيجية: تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا، ولذلك لابد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.¹

ج-4- الأهداف التنموية: يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو علاقات العمل...الخ.²

د/ عناصر نظام تقييم الأداء:

النظام الجيد للتقييم يتضمن كل ما يلي:³

- أغراض التقييم: والتي يمكن أن تكون مجرد بسيطة أو لأغراض كالترقية أو تحديد مبلغ المكافأة السنوية أو التدريب...
- عناصر التقييم: أي قائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه، والتي قد تشمل الإنتاج، النوعية، المواظبة...
- معايير الأداء: أي معيار لما يعتبر أداء جيدا أو ضعيفا.
- البيانات: التي تستخدم في التقييم و التي قد تكون بيانات موضوعية أو ذاتية.
- تحديد أساس التقييم: والذي قد يكون مطلق أو نسبي.
- أدوات التقييم: والتي قد تشمل تقارير أو استمارات ومواعيد أخرى.
- مواعيد التقييم: والتي قد تكون مرة في السنة ومواعيد أخرى.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006، ص 139.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011، ص 223.

³ سعاد نائف برنوطي، المرجع السابق، ص 383.

- الأطراف التي تنفذ النظام: من يقوم بتقييم الفرد ومن يحلل النتائج.
- إجراءات التقييم: وتتعلق بكيفية تنفيذ التقييم.
- تحليل نتائج التقييم واستخدامها: وهذه ترتبط بأعراض التقييم.

2/ طرق تقييم الأداء

تتباين طرق التقييم من منظمة إلى أخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضاً في إطار المنظمات المتمثلة فضلاً عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية ومنها الحديثة.

أ / الطرق التقليدية

أ-1- طريقة الصفات أو السمات:¹

- ويتم وفقاً لهذه الطريقة عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:
- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي... وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل.
- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف وهكذا.
- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.
- يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات داخل نموذج يتم إعداده لتقييم الأداء.
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص ص 154-155.

- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالاتي:

90- 100 ممتاز

80- 89 جيد جدا

70- 79 جيد

60- 69 متوسط

50- 59 مقبول

49 فأقل ضعيف

- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا. بالرغم من السهولة التي تتطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا أن يتميز بالعديد من العيوب كتمييز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييمات للصفات الأخرى زيادة أو نقصان، وكذلك نقص الموضوعية و العدالة إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد والليونة في التعامل فضلا عن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما وأن الوظائف الإدارية و المحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منها سمات مختلفة عن غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان.¹

أ -2- طريقة مقياس المعيار المختلط:

وهي طريقة من طرق تقييم أداء العاملين في إطار السمات والصفات والخصائص المتوافرة لدى العاملين، إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد، حيث يعطي المقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعينة ، ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معا ومقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية (أفضل من)، (مساوية لـ)، (أقل من)، وفيما يلي مثلا لهذه الطريقة:
المطلوب توضيح عما إذا كان أداء الموظف أكبر من أو مساويا أو أقل من كل معيار من المعايير التالية:
- يستخدم الموظف التقدير والحكم الجيد عند تحديد المشكلات وتقديم بدائل الحل، بالإضافة على أنه قد لا يتخذ الأفعال المناسبة لمنع وقوع المشكلات (متوسط المقدرة).
- يفتقر الموظف إلى المهارات الإشرافية وكثيرا ما تكون معالجاته وتصرفاته ضعيفة، كما أنه يميل إلى الجدل (ضعيف القيادة).

¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 157.

- الموظف سريع التعاون مع زملائه، ومن المتوقع أن يقود زمام التطوير التنظيمي مع زملائه وتتكامل مهام وظيفته مع اتجاهاته وميوله الإيجابية (درجة عالية من التعاون).
- الموظف ذو مهارة عالية في التوجيه وديناميكي في قيادة ودفع الموظفين نحو الأداء المرتفع (مستوى عالي من القيادة).¹

من أهم المزايا التي يتصف بها مقياس المعيار المختلط أنها تعتمد على العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل أكثر عدلا بالتطبيق فإنه ينبغي أن تؤخذ آراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء، أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذا الأسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال إذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة.²

أ-3- طريقة الترتيب:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلا وميسورا إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلا ويصعب إذا كان عددهم كبيرا، وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين وعناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم " 1 " ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة.

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة التطبيق، إلا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد الموظفين، ونجد من الناحية العملية أن الترتيب يتم وفقا لكفاءة الموظف في عمله، كما أن هذا الترتيب يتم وفقا للأداء الشامل للموظف، ويلاحظ أن أفضل الموظفين هو الذي يحصل على أقل مجموع.³

ويوجد ثلاث طرق للترتيب وهي: الترتيب التبادلي ، المقارنة الزوجية، التوزيع الإجباري

- الترتيب التبادلي: يتم الترتيب وفقا لهذه الطريقة بأن يقوم الرئيس المباشر بتحديد أكثر الأفراد في المجموعة كفاءة وكذلك أدناهم، وبافتراض أن عدد المجموعة 12 فردا فإنه يسجل الأكثر كفاءة في رقم 1 والأدنى كفاءة في رقم 12، ويستبعد الإسمين ثم تتكرر نفس العملية في المجموعة المتبقية لتحديد الأحسن والأسوأ، يسجل الأحسن في القائمة أمام رقم 2 والأسوأ في القائمة أمام رقم 11.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، 2009/2008، ص ص 530-531.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 158.

³ أحمد أبو السعود محمد ، المرجع السابق، ص ص 58-59.

ثم يتم تكرار العملية للمرة الثالثة لاستيفاء الاسم أمام الرقم 3 والرقم 10، ثم تتوالى هذه العملية إلى أن يتم ترتيب جميع أفراد المجموعة.

والصعوبة التي تواجه القائم بالتقييم هي في منطقة الوسط في القائمة حيث تصبح الفروق في الأداء طفيفة جداً، ولذلك قد يتم الاستعانة بأكثر من شخص يقوم بالتقييم ممن لهم دراية بطبيعة عمل المجموعة ثم تؤخذ المتوسطات ، أو يتم مناقشة الاختلافات والاتفاق على قائمة نهائية تعتمد من جميع أعضاء اللجنة المذكورة.

ومما يعيب هذه الطريقة أنها لا تحدد بدقة الفروق بين المرؤوسين الذين تم تقييمهم، فقد يكون الفرق بين الأول و الثاني أقل أو أكبر كثيراً من الفرق بين الخامس والسادس، كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالي و ليس التفصيلي لأداء الفرد.¹

- الترتيب وفق المقارنة الثنائية:

ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم ولنأخذ المثال التالي: فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استناداً لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلاً، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجاً من غيره، و هكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد ثم يصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداءاً للعمل ومن أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيراً ويستنزف جهداً واسعاً في إنجاز تلك المقارنات.²

- التوزيع الإجمالي والاختياري: وهي إحدى الطرق المتفرعة من منهج السمات في تقييم الأداء، حيث تتطلب هذه الطريقة قيام المشرف أو الملاحظ باختيار البنود من القائمة المصممة والتي تميز بين الأداء الناجح وغير الناجح للفرد، والبنود الواردة في القائمة غالباً ما تكون في شكل ثنائي (زوج من البنود) ، فالمقيم يقوم باختيار إحدى العبارات من كل زوج بدون أن يعرف عما إذا كان هذا البند يصف بصحيح السلوك الناجح للوظيفة، وعلى سبيل المثال قد تشمل هذه الأزواج (الثنائيات) ما يلي:

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، المرجع السابق، ص109.

² خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة، المرجع السابق، ص ص 158-159.

- أ₁- العمل صعب
 أ₂- العمل سريع
 ب₁- يستجيب للعملاء
 ب₂- يوضح المبادأة
 ج₁- المنتجات منخفضة الجودة
 ج₂- يفتقر للعمل الجيد
- أ- البنود الواردة محددة = التوزيع الإجباري
 ب- المشرف يختار منها = التوزيع الاختياري

ومن القيود التي تقلل من نجاح هذه الطرق:

- ارتفاع التكاليف

- تحتاج إلى قدرات عالية لكي تكون صادقة

- تعتبر مصدرا لإحباط المقيمين لأنها قد تتسبب في إلغاء أو التخلص من تقييم الأداء برمته.

- لا يمكن استخدامها بكفاءة في الأغراض التطويرية.¹

يعتبر الترتيب التبادلي والمقارنة الثنائية من أفضل الطرق في توفير قائمة بالكفاءات المتوافرة، وخاصة إذا قام بعملية الترتيب أكثر من شخص ثم عملت قائمة نهائية بالمتوسطات لمجموعة ما من المرؤوسين، ويؤخذ على هذه الطرق أنها لا تحدد الفروق الفردية في الأداء بين شخص و آخر، فلا يمكن تحديد الفرق في الأداء بين الأول والثاني في القائمة أو الأول والأخير، وبالتالي لا تساعد هذه الطريقة في الحكم على رتب الأفراد المقيمين بدقة من القائمة:

ممتاز جيد جدا متوسط دون المتوسط ضعيف

التوزيع الإجباري يجبر الشخص القائم بالتقييم على تقسيم العاملين على تلك الرتب²

أ- 4- طريقة التقييم المقالي: وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم، وصف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا:

- كمية و جودة الأداء المتحقق

- المعرفة المتعلقة بوظيفته

¹ - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص ص 531-532.

² - عبد الحكم أحمد الخزامي، المرجع السابق، ص 109.

- قدرته على التكيف مع العمل
- علاقاته مع زملاءه والعاملين نعه
- ما هي نقاط القوة والضعف في أدائه ... و هكذا.¹
- تصلح هذه الطريقة إذا ما تم دمجها مع طرق أخرى للتقييم، حيث تضيف معلومات جديدة غير تلك المصممة كما في الطرق الأخرى، بالإضافة إلى ما سبق، فإن هذه الطريقة تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف مثل القدرة على التطور، المواهب الخاصة، وأيضا جوانب الضعف، ويؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:
- أنها تستهلك وقتا كبيرا للإعداد واختيار البنود والسمات الفريدة.
- بالإضافة إلى أن تقييم الأداء ربما يتأثر بمهارات الكتابة لدى المشرف وأيضا نمط تشكيل وتنظيم البنود.
- قد يتم تأليف بنود للتقييم لا ترتبط أساسا بأداء الوظيفة.²
- أ -5- طريقة المقياس الرتبي البياني: وتتم من خلال اعتماد أسلوب المقياس الرتبي البياني، حيث يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون... الخ، ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي، ويقوم المقيم وفق هذا الأسلوب من التقييم على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة و يضع القيمة الملائمة لها، ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم. وتتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام و تساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه، ويمكن أن تتلاءم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة ويمكن أن يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال سواء الإنتاجية أو النشاطات الخدمية، أما نقاط الضعف التي تنطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم... الخ، والمشكلة الأخرى تتعلق باختيار معايير التقييم المعتمدة في هذه الطريقة إذ قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي، مما يجعل الأمر في كل الحالات يؤثر سلبا على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد والمنظمة على حد سواء.³

¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 160.

² - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص ص 532- 533.

³ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص ص 160- 162.

ب/ الطرق الحديثة

ب-1- طريقة المواقف (الأحداث) الحرجة: يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبيا على فعالية الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي. إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقا وملاحظة الأداء على ضوءه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.¹

ب-2- قائمة مراجعة: هي استمارة تقييم تتضمن عددا من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد و/ أو سماته؛ تطالب المدير أن يؤشر بـ " نعم " أو " لا " على كل سؤال. هذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء ، ويمكن أن تكون بعدد من الصيغ، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة عندما تهتم المنظمة بسمات معينة للموظف كالطموح و تحمل المسؤولية واللباقة وحسن المظهر وغيره.

استمارة كهذه تسمح بتقدير أداء الفرد على كل من العناصر الفرعية، إن إعداد قائمة المراجعة عملية بسيطة وتعطي تقييم أفضل، كما تهتم بعناصر الأداء الرئيسية، لذلك فهي تفضل على التقرير الإنشائي، إلا أنها تعطي العاملين تقييمات مقاربة، لذلك فهي تصلح للمنظمات الصغيرة أو متوسطة الحجم التي تعطي علاوات سنوية بطريقة شبه تلقائية.²

ب-3- طريقة الإدارة بالأهداف: ظهرت طريقة تقييم الأداء بالأهداف والنتائج على رؤية جديدة في الإدارة، حيث أنها تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك تحسين مناخ وظروف العمل المناسبة، ويمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة في الآتي:

- يشترك الرئيس والمرؤوس معا في تحليل واجبات ومسؤوليات وسلطات الوظيفة.
- في بداية كل دورة تقييم الأداء يحدد الرئيس والمرؤوس الأهداف المرتبطة بأداء المرؤوس.
- أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.
- يجتمع الرئيس و المرؤوس على فترات أثناء دورة التقييم للوقوف على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق أهدافه و تحديد العقبات.

¹ - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 150.

² - سعاد نائف برنوطي، المرجع السابق، ص ص 407-408.

- يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرؤوسيه للتغلب على العقبات التي تعترضه.

- بعد انتهاء دورة التقييم يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدف تحقيقه.

ويجب في كل الحالات أن تكون جميع الخطوات موثقة.

تمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليس السمات والخصائص الشخصية للمرؤوس، ولكن يؤخذ على طريقة وضع الأهداف بأنها تستنفذ وقتاً طويلاً بالإضافة إلى حجم كبير من المستندات والأوراق المتداولة.¹

ب-4- طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية BARS:²

وتتكون هذه الطريقة من خمسة إلى عشرة مقاييس رأسية حيث يعكس كل مقياس بعداً هاماً للأداء الوظيفي، وهذه الأبعاد معروفة و محددة من خلال التعرف على الأحداث الحرجة أثناء تحليل الوظائف.

فالأحداث الحرجة تكون موضوعاً على طول الميزان أو المقياس ويتم تقييم درجة توافر أو عدم توافر هذا الحدث في أداء الأشخاص، ويتم وضع نقاط للقيمة على الميزان حسب رأي الخبراء، ويتم وضع هذه الطريقة ومقاييسها من خلال لجنة تجمع المرؤوسين والمشرفين، ومهمة اللجنة هي تحديد كل الخصائص وثيقة الصلة أو الأبعاد المرتبطة بالوظيفة.³

تتميز هذه الطريقة بأنها:

- تركز على سلوك الموظف وليس صفاته

- تسهم في تحقيق العدالة في التقييم

- توفر تغذية عكسية جيدة للموظفين

ويعاب على هذه الطريقة أنها:

- تقتضي وقتاً وجهداً كبيراً لإعدادها.

- تتطلب نماذج كثيرة لكي تناسب الأنواع المختلفة من الوظائف.⁴

ب-5- مقياس الاختيار الإلزامي (الإلزامي): يعتبر من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء، وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في التقييم، وتتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام

¹ - أحمد أبو السعود محمد، المرجع السابق، ص 67.

² - يشير مصطلح BARS الى : Behaviorally Anchored Rating Scale

³ - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 535.

⁴ - محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 214.

وواجبات عمله و المسؤوليات المتعلقة به، حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الإجمالي وعادة تعطى أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجمالي في الاختيار وعادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب، وبعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب.

تتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة والموضوعية و كذلك تدعو هذه الطريقة أن يقوم المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء و صفات الموظف الحقيقية أثناء الأداء.

ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها و الحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها، كما لا يمكن ضمان عدم تسرب الأوزان على المقيمين، فضلا عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات، إلا أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم أداء العاملين.¹

3/ خطوات تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.²

وبما أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء، فمنهم من توسع ومنهم من ضيق، لذا ارتأينا تقديم عددا محدودا وواضحا من الخطوات والتي في مجملها تشكل نظاما مقبولا يكون أساسا في التقييم، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

أ / وضع معايير قياس الأداء:

قبل أي تقييم يجب أن يتم وضع المعايير التي سيقوم الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة خاصة ومن وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة و المنعكسة على وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة، وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب ودقيق فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال

¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص ص 165 - 166.

² - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 261.

متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ ، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة (أو غير المقبولة) لأداء الموظفين، وهناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي:¹

- **الصدق:** يقصد بصدق المقياس إمكانيةه في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لابد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي؛ أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس (وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة و غيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي (الشمولية والقصور)، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء العاملين في مناطق بيئية مختلفة في الظروف الفيزيائية والطبيعية وعوامل ديمغرافية أخرى تؤثر على فعالية الأداء، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

- **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

- **التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

- **القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار ، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس.²

¹ سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 517.

² سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 142-143.

ب/ الجانب القانوني لمعايير الأداء: عند وضع معايير الأداء يجب أن تتطابق مع المعايير القانونية المحددة ، وفي إطار التشريعات التي تحددها لائحة المنظمة أو قوانين العاملين أو توجيهات النقابات العمالية، ولارتباط وتكامل المعايير مع الجوانب القانونية يمكن الاسترشاد بالنصائح والإرشادات التالية:

- إن تقدير الأداء يجب أن يرتبط بمعايير الأداء المحددة من خلال تحليل الوظائف.
- يجب أن يعطي كل موظف بياناً مكتوباً بمعايير الأداء المطلوب منه تحقيقها.
- يجب أن يلاحظ المديرين المقيمين سلوك من يقيمون من العاملين.
- يجب تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.
- يجب مناقشة نتائج تقييم الأداء بحرية مع العاملين خاصة منخفضي الأداء لتصحيح أدائهم مستقبلاً.
- يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة و محددة يتم الاحتكام إليها عند عدم اتفاق وتناغم العاملين مع برنامج تقييم الأداء.

ولكي تتكامل عملية تقييم الأداء مع المتطلبات القانونية فإن على إدارة المنظمة أو أصحاب الأعمال تسجيل وتوثيق عملية تقييم الأداء مستندياً حتى يمكن الرجوع إليها عند إثارة القضايا القانونية من قبل العاملين أو النقابات أو غيرهم.¹

ج / قياس الأداء: تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم
- التقارير الإحصائية
- التقارير الشفوية
- التقارير المكتوبة

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.² ونعرض فيما يأتي الجهات الأربع المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء، باعتبارها تشكل مصدراً للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس وتقييم أداء العاملين:

- الرئيس المباشر: تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوافر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل

¹ - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص ص 519-520.

² - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 144.

الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم و مسؤولياتهم من بين مرؤوسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج القياس، وخلق التحيز و المحسوبية، و لذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه، وذلك ضماناً لموضوعيتها، وللتأكد من سلامتها و صحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي.¹

- **التقييم الذاتي:** على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات، إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة - وعلى وجه الخصوص- فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء ومحدداته و نتائجه، إلا انه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين:

* إمكانية الربط بين نتائج التقييم و اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب أو الترقية.

* ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء، سوء الإشراف أو انخفاض الجودة أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل... الخ.²

- **تقييم زملاء العمل:** يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة، و لا بد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه، ومن مزاياه أنه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة، لاسيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف. ومن محاذيره أنه يكون قليل الفائدة في منظمة يقوم الثواب والعقاب فيها على التنافس الشديد بين العاملين، وعندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة.³

- **المرؤوسون:** والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، و ذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم و الحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، و ذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، إلا انه وفي

¹ - مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن،2005، ص 103.

² - سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص 232.

³ - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 272.

المقابل تفيد نتائج تقييم الرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، ورأي مرؤوسيه فيه، مما يساعده على تلافي أخطائه مستقبلاً، وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل.

وبشكل عام يمكن القول أن غالبية المنظمات تسند مهمة قياس الأداء والتقييم إلى الرئيس المباشر للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بوساطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه.¹

د/ تحليل و مناقشة تقارير قياس الأداء: هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم و قياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية، وأن تتعرف على المهارات الواجب تنميتها و ترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.²

ولا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين.³

هـ / مدة التقييم: إن مدة التقييم تختلف من منظمة لمنظمة أخرى، وأحياناً من مجتمع لمجتمع آخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي، أما في المجتمع الياباني ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة، بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضاً من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم في الإطار الزمني المعتمد، ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري و سنوي أو أي توقيت معين ولكن

¹ - مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 105.

² - نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 145.

في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترفيعهم إلى وظائف جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة.¹

و / اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم: ينبغي على إدارة الأفراد في المنظمة دراسة و تحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياسات العاملين، ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية و يكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل.

ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم ، لأن هذه النتائج تؤثر على الفرد وعلى المنظمة في نفس الوقت، من ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنظمة، مثال ذلك نقلهم أو ترفيعهم أو تدريبهم...

ويجب على إدارة المنظمة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى.

أما من ناحية التقييم بالنسبة للمنظمة فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة.²

4/ أخطاء ومقومات فاعلية تقييم الأداء

أ / أخطاء تقييم الأداء

قد تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر سلباً على دقة و/ أو موضوعية التقييم، وأهم هذه الأخطاء هي:

- خطأ الهالة: هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني أن هذا الأداء جيد أيضاً في باقي العناصر.

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 168.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، المرجع السابق، ص 305-306.

- **أخطاء النسيان:** فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة.
- ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل .
- **أخطاء التقدير الوسط:** مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فهو قد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط، وتشيع هذه الأخطاء كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، وبتأثير مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوأ موظف، وتنتفي قيمة وغرض تقييم الأداء.¹
- **خطأ اللين أو التساهل أو التشدد:** الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.
- **خطأ التحيز الشخصي:** يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس و المرؤوس أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى.²
- **تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم:** في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة، والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس و سلوكه عن السنة بأكملها، و لكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة.³
- ب/ مقومات فاعلية تقييم الأداء**
- يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي يمكن اعتبارها أيضاً مقومات لفاعلية نظام تقييم الأداء:⁴
- الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كفاءة ومقيمين.

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، د ط ، 2004، ص ص 340-341.

² - فيصل حسونه، المرجع السابق ، ص 154.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 288.

⁴ - أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 342.

- وضع فلسفة للتقييم مؤداها أنه ليس رسدا للأخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية، وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم.
- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمي، بحيث تتسجم معها أهداف تقييم الأداء.
- تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.
- تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس إدارة الموارد البشرية).
- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقاً أو تجاوزاً لواجبات الوظيفة.
- تصميم معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات والتحيزات الشخصية كلما أمكن.
- هذا مع مناقشة هذه المعايير مع الرؤساء ليقتنعوا بها ويستخدمونها في عملية التقييم، فقد أوضحت الممارسات الاستشارية والتكوينية أن عددا كبيرا من الرؤساء يعزفون عن استخدام معايير للتقييم لأنهم يجدونها إما صعبة التطبيق أو مستهلكة لوقت و / أو جهد فوق العادي.
- اختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء يمكن الاعتماد عليها باعتبارها إحدى سبل التقييم الفاعل.
- تدريب كاف للرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات العاملين، وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد، حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار - كرؤساء مقيمين- مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل بعد ذلك، ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه والتي تحتاج لاهتمام وترشيد، كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساساً موضوعياً للتقييم الفعال لنوعيات مختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلاً أو الذين لم يتعامل معهم ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد، كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية لمرؤوسين ويقوم كل رئيس بتقييمهم، ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها وينتهون لتحديد أنسب طرق التقييم.
- إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم ليعملوا على الوفاء بها، وهذا من مقومات فاعلية الأداء وفاعلية تقييمه، فكيف نتوقع من العاملين أن يحسنوا أدائهم أو يسعوا لأداء فاعل دون معرفتهم بالمعالم المطلوبة لهذا الأداء.

- اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي.
- مشاركة المرؤوسين في عملية تقييم الأداء، وبالتبعية في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
- دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولاً بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلاً من أن يفاجأ بتقرير "ضعيف" أو "جيد" في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصوراً فيناقشه فيه أولاً بأول ويوجهه إلى تداركه.
- تناسب نموذج التقييم مع الخصائص المميزة للوظيفة أو المجموعة النوعية لوظائف التي يكون شاغلها محلاً للتقييم.
- جعل نتيجة تقييم الأداء علنيةً وليس سريةً بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة أولاً بأول.

رابعاً/ دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الجامعية اهتماماً كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاماً عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم. إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها مايلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.

- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.¹
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.²
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

¹ - بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص31.

² - نظمي شحادة وآخرون، المرجع السابق، ص 115.

خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق للأداء الوظيفي في التراث النظري السوسولوجي من خلال بيان ماهية الأداء الوظيفي من عدة جوانب شملت مفهومه، والجوانب المتداخلة فيه، وأهميته سواء بالنسبة للعاملين أو للمنظمة، وكذا بيان عناصره ومعايير ومحدداته، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لا بد من متابعة هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة و منتظمة، وعليه تم التطرق فيما بعد إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه، وأهميته وأهدافه وعناصره وكذا طرق التقييم سواء أكانت تقليدية أو حديثة، بالإضافة إلى خطوات التقييم وأخطاء ومقومات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي، قصد تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء، وعدم الاكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط، بل لا بد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة، وفي نهاية هذا الفصل تم التطرق إلى دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تبين أن التكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء الموظفين وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا/ مجالات الدراسة

ثانيا/ المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثا/ مجتمع وعينة الدراسة

رابعا/ أدوات جمع البيانات

خامسا/ أساليب تحليل البيانات

تمهيد:

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها، بالإضافة إلى تحديد حجم مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية والوظيفية، بعدها سيتم الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير.

أولاً- مجالات الدراسة:

يتفق الكثير من الباحثين في الدراسات الاجتماعية على أن هناك ثلاث مجالات رئيسية للدراسات الاجتماعية وهي: المجال المكاني أو الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني، فبالنسبة للمجال الجغرافي فهو يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجري فيها الدراسة¹، أما المجال البشري فيعني جملة الأفراد المكونة لمجتمع البحث، في حين يشير المجال الزمني إلى الوقت الذي تم خلاله إجراء الدراسة والفترة الزمنية التي استغرقها البحث ، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الزمنية والقيود التي تعرقل مختلف مراحل البحث.

1- المجال المكاني للدراسة:

أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الجامعية² عباس لغرور- بخنشلة، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تأسست كمركز جامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم:01-278 الصادر بتاريخ 30 جمادي الثانية 1442 هجري الموافق لـ:18 سبتمبر 2001م ، وقد كانت قبل هذا التاريخ ملحقة تابعة لجامعة باتنة، حيث كانت تدرس بها أربعة تخصصات وهي : الآداب و اللغات، العلوم القانونية والإدارية، العلوم الاقتصادية، والإعلام الآلي للتسيير، وتمت ترقيتها إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 246/12 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ: 04 جوان 2012، وقد تزايد عدد الطلبة منذ سنة 1999 (تاريخ نشأتها كملحقة) إلى غاية الموسم الجامعي الحالي 2013/2012 حيث وصل إلى ما يقارب 11456 طالب (ة) ، منهم: 2321 طالب جديد مسجلين كلهم في نظام LMD خلال هذا الموسم، حيث يمثل عدد الطلبة الإجمالي المسجلين في النظام الجديد LMD نسبة أكثر من 90% ، بينما يمثل عدد الطلبة الإجمالي المسجلين في النظام الكلاسيكي نسبة تقارب 09% فقط، وتبين هذه النسب أن النظام الكلاسيكي آيل للزوال تدريجياً. هؤلاء الطلبة موزعين على 09 ميادين تكوين معتمدة و 06 كلييات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

¹ محمد شفيق ، البحث العلمي- الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، د ط ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001 ، ص 211.

² تعرف المؤسسة الجامعية على أنها: " تمثل مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة ووظائفها الأساسية تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط بها" ، أنظر: الموقع الإلكتروني: alhadidi.files.wordpress.com ، طارق عبد الرؤوف محمد عامر، تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، تاريخ الإطلاع: 2013/02/15، الساعة 21 سا .

جدول رقم (04): يوضح توزيع الطلبة على الكليات

عدد الطلبة	ميادين التكوين	الكليات
2532	علوم وتكنولوجيا	كلية العلوم والتكنولوجيا
	علوم المادة	
	رياضيات وإعلام آلي	
1388	علوم الطبيعة و الحياة	كلية علوم الطبيعة والحياة
3621	أدب و لغات أجنبية	كلية الآداب واللغات
	لغة وأدب عربي	
1185	العلوم الاجتماعية و الإنسانية	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
1433	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
1297	الحقوق والعلوم السياسية	كلية الحقوق والعلوم السياسية
11456	المجموع الإجمالي للطلبة	

المصدر: مصلحة البيداغوجيا، جامعة عباس لغرور - خنشلة، فيفري 2013

هذا العدد من الطلبة يشرف على تأطيره ما يقارب 501 أستاذ دائم ، والجدول التالي يوضح عدد الأساتذة المؤطرين حسب الرتبة العلمية .

جدول رقم (05) : يوضح عدد الأساتذة المؤطرين حسب الرتبة العلمية

المرتبة	أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر - أ	أستاذ محاضر - ب	أستاذ مساعد - أ	أستاذ مساعد - ب	المجموع
العدد	14	17	29	190	251	501

المصدر: مصلحة البيداغوجيا بجامعة عباس لغرور - خنشلة، 2013/02/04.

وتتوزع كليات جامعة عباس لغرور - خنشلة على أربعة مجتمعات بيداغوجية وهي:

- المجمع الرئيسي بالحامة (طريق أم البواقي) والذي يضم الإدارة المركزية، وكلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية علوم الطبيعة والحياة، بالإضافة إلى المكتبة المركزية.
- مجمع طريق باتنة والذي يضم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- مجمع وسط المدينة ويتضمن كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية.
- مجمع المخابر بالحامة ويضم مخابر الفيزياء والكيمياء والبيولوجيا.

2- المجال الزمني للدراسة:

يمكن إيجاز مراحل إنجاز هذه الدراسة وفقا للمجال الزمني على النحو التالي:

- اختيار وصياغة موضوع هذه الدراسة في أواخر شهر ماي وبداية شهر جوان 2012، وذلك بعد استشارة ومناقشة العديد من الأساتذة ذوي التجربة والاختصاص بالإضافة إلى البحث والاطلاع على المصادر والمراجع الضرورية لهذه الدراسة، حيث تم جمع العديد من الكتب والمجلات وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، وذلك عن طريق التنقل إلى بعض المكاتب الجامعية بالإضافة إلى مكتبة جامعة محمد خيضر - بسكرة، كما تمت الاستعانة بخدمات الانترنت للاطلاع على أغلب المواقع ذات الصلة بالموضوع ومتابعتها باستمرار.

- بداية الموسم الجامعي 2013/2012 تمت الموافقة على موضوع الدراسة من طرف المجلس العلمي للكلية .

- خلال شهر نوفمبر 2012 تم الانطلاق في الجانب النظري للدراسة وقد استمرت مدة هذا الجانب ما يقارب ثلاثة أشهر أي إلى غاية أواخر شهر جانفي 2013، حيث تم عرض الفصول النظرية على الأساتذة المشرفة التي سجلت و قدمت مجموعة من الملاحظات التوجيهية، التقويمية، و التصحيحية.

- في الفترة الممتدة من أواخر شهر جانفي إلى بداية شهر فيفري 2013 تمت العودة إلى إعادة صياغة إشكالية الدراسة بالشكل الراهن وفقا للملاحظات المقدمة من طرف المشرفة.

- الانتقال إلى الإعداد لمرحلة الدراسة الميدانية وذلك مع بداية شهر فيفري، وتضمن هذا الإعداد تصميم أدوات البحث وذلك بعد وضع تصور مبدئي للأدوات العلمية الواجب الاعتماد عليها في هذه الدراسة.
- في النصف الأول من شهر مارس تم توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان على الأساتذة المحكمين، وفي النصف الثاني من شهر مارس تم توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان على مجتمع البحث عن طريق المسح الشامل، وفي 2013/03/28 تم البدء في تفريغ البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها وصولاً إلى نتائج الدراسة. وخلال شهر جوان من نفس السنة تم سحب نسخة أولية وعرضها على المشرفة لتقديم رأيها وتوجيهاتها وملاحظاتها الضرورية.

3- المجال البشري للدراسة: يشير المجال البشري إلى مجموع الأفراد الموظفين بجامعة عباس لغرور خنشلة ، والجدول التالي يبين مجموع الموظفين الدائمين بالمؤسسة مصنفيين حسب رتبهم الإدارية.

جدول رقم (06) : المجال البشري للدراسة

الرتبة	الجنس	ذكور	إناث	المجموع
متصرف رئيسي		02	00	02
متصرف		10	21	31
مهندس دولة رئيسي		01	00	01
مهندس دولة		12	12	24
طبيب عام		01	01	02
مقتصد جامعي		01	01	02
ملحق إداري رئيسي		09	08	17
ملحق إدارة		06	06	12
ممرض مؤهل		00	01	01
عون إدارة رئيسي		04	03	07
مساعد بالمكتبات الجامعية		03	08	11
ملحق مكتبات جامعية		01	04	05
مساعد وثائقي أمين محفوظات		01	02	03
تقني سامي		17	17	34
محاسب إداري رئيسي		03	03	06
محاسب إداري		02	00	02
تقني		01	06	07
كاتبة مديرية		01	09	10
عون إداري		01	01	02
عون تقني		00	06	06
عون حفظ بيانات		01	00	01
المجموع		77	109	186

المصدر: مصلحة المستخدمين بجامعة عباس لغرور - خنشلة، 2013/02/13.

ثانيا - المنهج المستخدم في الدراسة:

منهج البحث هو " الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة ¹ كما يعرفه محمد الغريب بأنه: " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة ، بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة".²

ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على التكوين أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية ودوره في تحسين أداء الموظفين ، وذلك بمعرفة آراء وردود أفعال المستفيدين من هذه العملية التكوينية من خلال الكشف عن واقع هذه البرامج التكوينية التي تم تنظيمها داخل المؤسسة أو خارجها ، وتقدير مدى استفادة هؤلاء الموظفين منها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها و صفا دقيقا ويُعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كميًا. فالمنهج الوصفي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".³

ثالثا- مجتمع وعينة الدراسة:

1- حجم مجتمع الدراسة وكيفية الاختيار

تناولت هذه الدراسة التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية وتم أخذ جامعة عباس لغرور بخنشلة نموذجا لذلك ، وبعد اتصالات متكررة بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية ، حيث تم التعامل مع نيابة المديرية للمستخدمين والتكوين، أين تم عرض موضوع الدراسة عليهم و شرح أهداف هذه الدراسة ، وتم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، وحسب مصلحة المستخدمين لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين الدائمين بـ: 186 موظف إداري إلى غاية 2012/12/31، وهذا حسب إحصائيات شهر فيفري 2013 .

¹ بلقاسم سلاطونية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، د ط ، 2004 ، ص 35.

² محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1987، ص77.

³ عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،

ط 1 ، 2007 ، ص 228.

وحسب ذات المصدر فعدد الموظفين الذين تلقوا تكويننا فعليا أثناء الخدمة يقدر بـ : 46 موظف، وبالتالي **مجتمع الدراسة** يتمثل في مجموع الموظفين الدائمين بالجامعة الذين تلقوا دورات تكوينية أثناء الخدمة سواء داخل المؤسسة أو خارجها و المقدر عددهم بـ: **46 موظف** ، و بما أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، فإن هذه الدراسة ستعتمد على **المسح الشامل لمجتمع البحث**. وقد تم استلام القائمة الاسمية لهؤلاء الموظفين (مجتمع البحث) حتى يتسنى لنا مقابلة وتوزيع أداة جمع المعلومات (الاستبيان) على هذه الفئة.

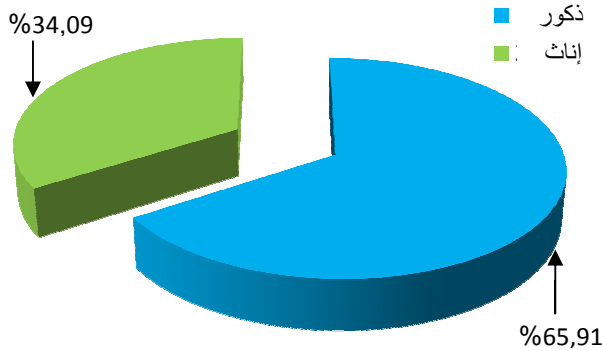
2- خصائص مجتمع الدراسة

أ- من حيث الجنس

جدول رقم 07: توزيع المبحوثين وفق الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	29	%65,91
إناث	15	%34,09
المجموع	44	%100

شكل (9) : توزيع مجتمع البحث حسب الجنس



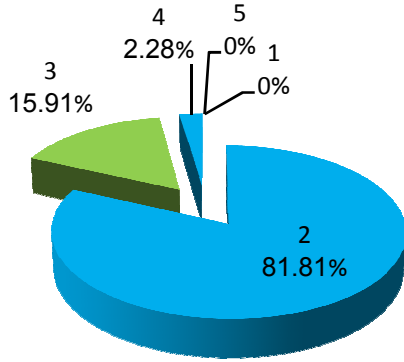
تشير النتائج المتحصل عليها بعد تفريغ البيانات وجدولتها وحساب عدد التكرارات والنسب المئوية والمتعلقة بتوزيع المبحوثين وفق الجنس؛ و من خلال الجدول رقم 08 و الشكل رقم 09 يتضح بأن نسبة الذكور الذين استفادوا من الدورات التكوينية أثناء الخدمة تقدر بـ: %65,91 بينما تقدر نسبة الإناث اللواتي تلقينا دورات تكوينية من إجمالي مجتمع البحث بـ: %34,09 ، وبمقارنة هاتين النسبتين نجد أن نسبة الذكور تقارب ضعف نسبة الإناث، وحسب بعض المقابلات غير مقننة مع بعض المبحوثين فإن هذا الفارق يعود إلى امتناع بعض الموظفين عن المشاركة في الدورات التكوينية التي تبرمج وتنظم خارج المؤسسة وخاصة خارج الوطن ولوجود مبررات اجتماعية و عائلية وخاصة، ويمكن لهذه النتيجة أن يكون لها تأثير على باقي متغيرات الدراسة.

ب- من حيث السن

جدول رقم 08: التوزيع العمري لمجتمع البحث

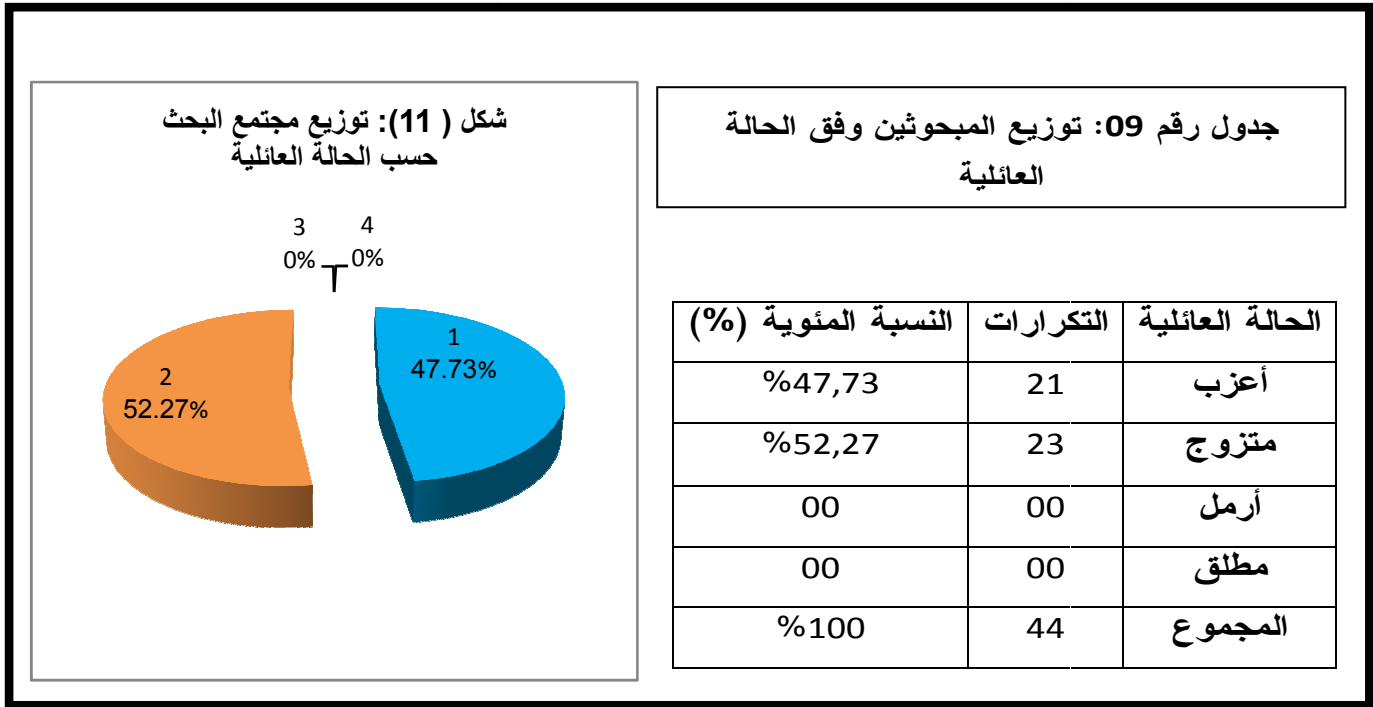
السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	00	00
من 25 إلى 35 سنة	36	%81,81
من 36 إلى 45 سنة	07	%15,91
من 46 إلى 55 سنة	01	%02,28
أكثر من 55 سنة	00	00
المجموع	44	%100,00

شكل (10): توزيع مجتمع البحث حسب السن



من خلال الجدول رقم 09 والشكل رقم 10 يظهر جليا أن أغلبية أفراد مجتمع البحث هم من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين (من 25 إلى 45 سنة) ، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 97,72% من إجمالي الباحثين الذين شاركوا في دورات تكوينية أثناء الخدمة، هذا يعني أن هذه الفئة هي الفئة المتوقع أنها تميل إلى تحسين معارفها و مهاراتها عن طريق آلية التكوين، وتعود هذه النسبة العالية بالدرجة الأولى إلى أن المؤسسة حديثة النشأة حيث لا يتعدى عمرها 12 سنة (تاريخ الإنشاء 18 سبتمبر 2001) ، حيث فتحت منذ نشأتها دورات توظيف خارجية متتالية استطاعت من خلالها توظيف عدد لا بأس به من الإطارات الجامعية الشابة والتي خضعت للتكوين أثناء فترة التربص و التكوين قبل الترقية، وهو ما يجعل المؤسسة تبدو للوهلة الأولى لزائرها بأنها مملوءة بنشاط وحيوية و طموح الشباب، هذه الخصوصية في تركيب مجتمع الدراسة والذي يتعلق بالسن له تأثير مباشر و كبير على طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة، وعلى مخرجاتها عموما وهو ما قد يؤثر على النتائج اللاحقة خاصة فيما يتعلق بالمتغير التابع (تحسين الأداء) لهذه الدراسة، أما فئة الباحثين أقل من 25 سنة وأكثر من 55 سنة فلم نسجل أي نتيجة (نسبة منعدمة).

ج- من حيث الحالة العائلية:



تشير نتائج الجدول رقم 10 و الشكل رقم 11 أن أكثر من نصف أفراد مجتمع البحث هم أفراد متزوجين بنسبة 52,27% تلقوا دورات تكوينية أثناء الخدمة، ويلاحظ أن هذه النسبة يمكن أن تساهم إلى حد معين في تحسين أداء المؤسسة و استقرارها (بشكل غير مباشر)، وذلك باعتبار أن فئة المبحوثين المتزوجين يكونوا أكثر استقرار من الناحية النفسية مقارنة مع الفئات الأخرى من جهة، ومن جهة ثانية تلقي هذه الفئة (المتزوجين) لدورات تكوينية يساهم في الاستقرار المهني للموظف وذلك عن طريق الترقية وبالتالي زيادة الأجر ومنه المساعدة في تغطية متطلبات الحياة الزوجية بارتياح، مما يدفع هذه الفئة لتحسين أدائها وتسعى لتسجيل مشاركتها في كل الدورات التكوينية المبرمجة قصد تحقيق مختلف الأهداف الشخصية والمهنية لهم، وفي المقابل كانت نسبة العزاب 47,73%، وتفسر هذه النتيجة بأن أقل من نصف مجتمع البحث شباب جامعي وأعزب وحديثي العهد بالتوظيف (الأقدمية تتراوح بين 4 و 6 سنوات)، كما سيتضح فيما بعد في سنوات الاقدمية، ويمكن لهذه النسبة من العزاب الذين تلقوا دورات تكوينية أن يكونوا أكثر فاعلية وكفاءة بسبب قلة التزاماتهم العائلية وبالتالي تسخير أنفسهم ووقتهم لخدمة المؤسسة، خاصة وأنهم في بداية المشوار المهني وهذا مؤشر إيجابي لمستقبل المؤسسة إذا استطاعت توجيهه في الاتجاه الصحيح والمناسب، أما فيما يتعلق بفئة الأرامل والمطلقين فكانت النسبة منعدمة.

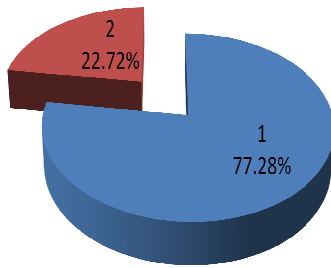
د- من حيث المستوى التعليمي:

جدول رقم 10: توزيع المبحوثين وفق

المستوى التعليمي

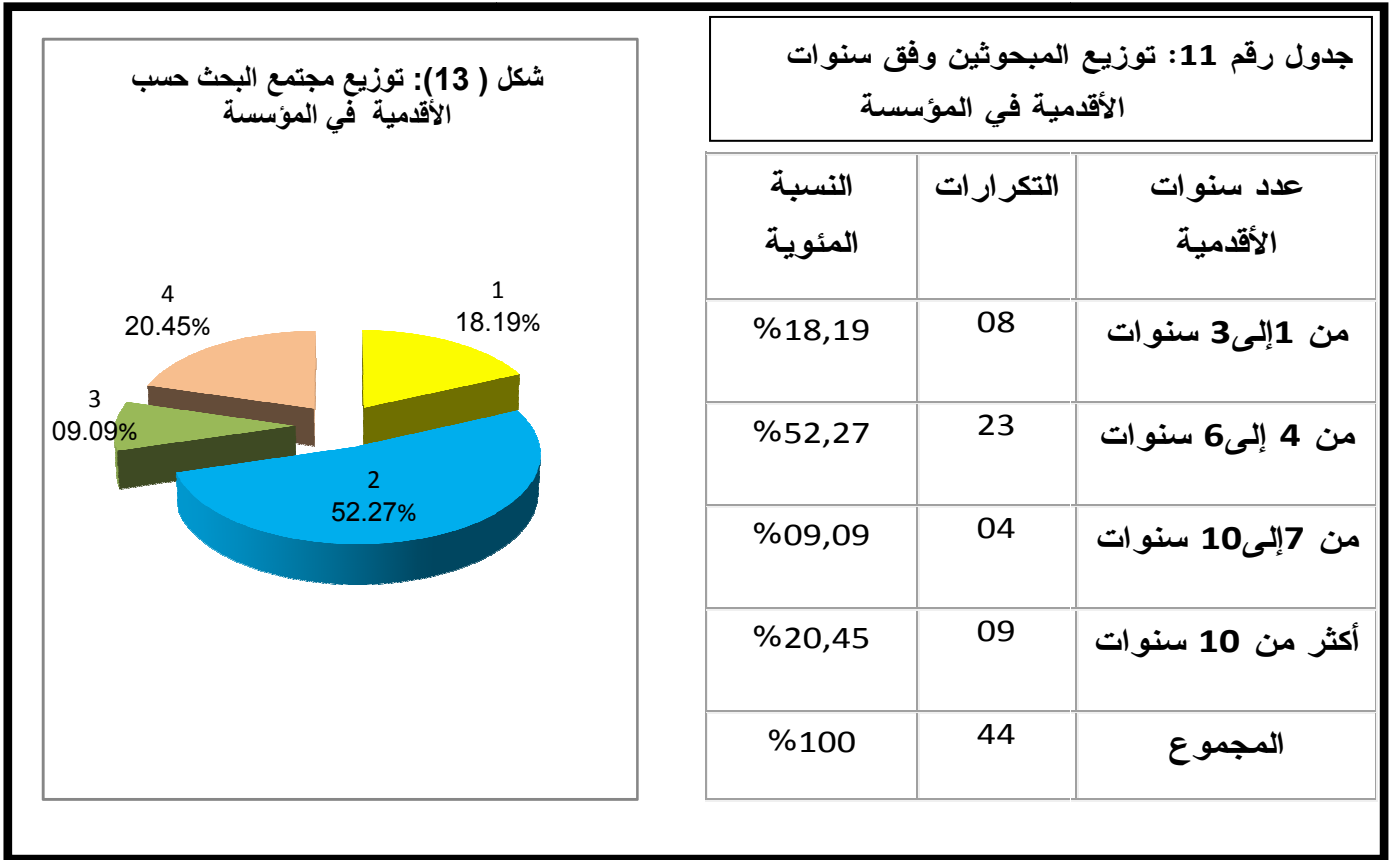
المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
جامعي	34	%77.28
ثانوي	10	%22.72
المجموع	44	%100

شكل (12): توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي



تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 11 والشكل رقم 12 أن الحصة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة ذوي مستوى جامعي (77.28%) بينما قدرت نسبة الثانويين بـ: (22.72%) ويلاحظ على هذه النتائج والمتعلقة بالمستوى التعليمي أن أكثر من ثلاثة أضعاف من المبحوثين جامعيين (مستوى أكثر من شهادة البكالوريا) تلقوا دورات تكوينية أثناء الخدمة مقارنة بفئة الثانويين الذين يمثلون ما يقارب ¼ من إجمالي المبحوثين وهي قليلة نوعاً ما مقارنة بالفئة الأولى، إن التفسير الذي يمكننا أن نفسر به هذا الفرق في النسب هو حداثة المؤسسة محل الدراسة، هذه الحداثة التي جعلت عمليات التوظيف فيها تخضع للقوانين الجديدة للوظيفة العمومية، التي غيرت من توصيف أغلب الوظائف خاصة من ناحية المؤهل العلمي المطلوب لشاغل الوظيفة (تركيز المؤسسة في عملية التوظيف على الشباب ذوي الشهادات الجامعية) خاصة بالنسبة لمناصب التصميم والتطبيق، ويمكن القول أن الاستثمار في الموظفين الشباب ذوي الشهادات الجامعية عن طريق تكوينهم سوف يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم وسلوكهم وبالتالي تحسين أداء مهامهم ومنه تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

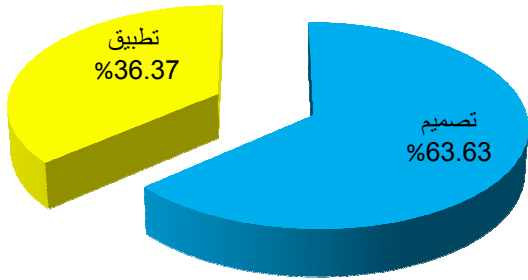
هـ - من حيث سنوات الأقدمية في المؤسسة



تشير نتائج الجدول رقم 12 والشكل رقم 13 والمتعلقة بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة إلى أن فئة المبحوثين الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 4 إلى 6 سنوات يمثلون نسبة تقدر بـ: 52.27% من إجمالي مجتمع البحث الذين شاركوا في دورات تكوينية ، ويليهما فئة المبحوثين الذين لهم أكثر من 10 سنوات أقدميه بنسبة 20.45% ، هذه الأخيرة تمثل الفئة التي انطلقت بها المؤسسة عند إنشائها سنة 2001 وهي تستحق الاهتمام و التشجيع ومنحهم فرص إضافية لتحسين مستواهم وقدراتهم المهنية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة، وفي المرتبة الثالثة نجد فئة المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 1 و 3 سنوات والمقدرة بـ: 18.19% ، وفي الأخير أقل نسبة والمقدرة بـ: 09.09% والتي تمثل فئة المبحوثين المستفيدين من دورات تكوينية أثناء الخدمة ولهم أقدمية تتراوح ما بين 7 إلى 10 سنوات .

و- من حيث تصنيف الرتبة داخل المؤسسة:

شكل (14): توزيع مجتمع البحث حسب تصنيف الرتبة داخل المؤسسة



جدول رقم 12: توزيع المبحوثين وفق تصنيف الرتبة

تصنيف الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية
تصميم (إطار)	28	63.63%
تطبيق (تحكم)	16	36.37%
المجموع	44	100%

تشير نتائج الجدول رقم 13 والشكل رقم 14 والمتعلقة بتوزيع المبحوثين وفق تصنيف رتبتهم الإدارية داخل المؤسسة إلى أن فئة المبحوثين الذين تصنف رتبهم مع موظفي التصميم (الإطارات) يمثلون الأغلبية بنسبة 63.63% ، هذه الفئة من مجتمع البحث لهم مستوى تعليمي جامعي وبالتالي فهم مصنّفون ضمن موظفي التصميم (الإطارات) ، أما النسبة الثانية و المقدره بـ: 36.37% فهي تمثل فئة المبحوثين الذين شاركوا في دورات تكوينية ومصنّفون مع موظفي التطبيق (التحكم سابقا).

رابعاً- أدوات جمع البيانات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع و ميدان الدراسة¹، وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الأدوات المنهجية التالية :

1- الملاحظة: لاشك أن استخدام الملاحظة البسيطة في كثير من الدراسات السوسولوجية مهم جداً، خاصة عندما يتعلق الأمر بالدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن الظاهرة المدروسة، وبما أن الملاحظة البسيطة لها أسلوبان أساسيان هما الملاحظة بدون مشاركة والملاحظة بالمشاركة² ، هذه الأخيرة تستخدم أساساً في الدراسات السوسولوجية من خلال اشتراك الباحث في حياة الأفراد المراد ملاحظتهم والمساهمة بصفة فعلية في مختلف أنشطتهم خلال فترة الملاحظة المحددة.

لقد تم الاعتماد على الملاحظة خاصة بالمشاركة كأداة لجمع البيانات وذلك من خلال التواجد المتكرر بمصالح إدارة جامعة عباس لغرور- خنشلة والتعامل الدوري مع أغلبية موظفي هذه المؤسسة، لكون المؤسسة التي أشتغل بها (جامعة التكوين المتواصل) تقع داخل النطاق المكاني للمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية ، ولقد ساعدت هذه المعطيات كثيراً في ملاحظة ومعرفة الظروف الاجتماعية والمهنية للموظفين وكذا ردود أفعالهم المختلفة حول كل التدابير والإجراءات التي تتخذ في شأنهم والتي لها تأثير مباشر على حالتهم النفسية (وقد تم التركيز أكثر خلال الملاحظة على فئة الموظفين الذين استفادوا من عملية التكوين أثناء الخدمة) ودامت هذه العملية منذ التفكير في موضوع البحث أي ما يقارب السنة، وخلال تلك الفترة تم التركيز على ملاحظة العوامل ذات الصلة المباشرة بموضوع بحثنا (التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية)، ذلك ما ساعدنا على جمع مجموعة لا بأس بها من الملاحظات والاستنتاجات العامة حول موضوع البحث.

¹ - ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيقية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000، ص 81.

² - عبد الله محمد عبد الرحمن ، محمد علي البدوي ، منهج وطرق البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2000، ص 350.

2- المقابلة: تحتل المقابلة مركزا هاما في البحث السوسولوجي، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا و انتشارا في الدراسات الامبريقية، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته، وتقوم على حوار أو حديث لفظي (شفهي) بين الباحث و المبحوث.¹

حيث تم الاعتماد على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية من اجل التعرف عن قرب على ردود أفعال الموظفين وسلوكهم ومعاملاتهم وكيفية أداء مهامهم بعد عملية التكوين ، تمت هذه المقابلات بطريقة فردية وأحيانا في شكل مناقشات جماعية مع عدد من الموظفين ، وقد حاولت أن تكون هذه المقابلات ذات طابع عفوي وغير مقننة و ليست رسمية.

3- الاستبيان: تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، والتي يتم إعدادها إعدادا محددًا، وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية.²

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقبل ضبطها بصفة نهائية تم القيام في بداية الأمر بتصميم استمارة بحث تجريبية وتوزيعها على عينة عشوائية تقدر بـ: (10 %) من مجتمع البحث، قصد اكتشاف ومعرفة الأسئلة والعبارات الغامضة لدى المبحوث، حتى يتم التمكن من تعديلها عن طريق توضيحها وتبسيطها أكثر لتكون في متناول المبحوث، وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم تقسيم الاستبيان إلى الأجزاء التالية:

- **الجزء الأول من الاستمارة :** عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى ستة (06)، تدور في مجملها حول البيانات العامة الخاصة بالمبحوث والمتمثلة في : الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الأقدمية، تصنيف الرتبة داخل المؤسسة وهي معلومات تهدف إلى تحديد المواصفات العامة لمجتمع البحث.

¹ فضيل دليو وآخرون ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري، العدد 3 ، قسنطينة ، 1999 ، ص ص 190-191.

² محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط ، 2006، ص 115.

- الجزء الثاني من الاستمارة: يتضمن أربع محاور مرتبطة بإشكالية الدراسة حيث:

- المحور الأول: يخص التكوين أثناء الخدمة ودوره في تطوير قدرات وسلوك الموظف، وتضمن هذا المحور 10 أسئلة مغلقة تتضمن خيارات محددة مرتبطة بمؤشرات ميدانية للمحور، حيث يختار المبحوث الإجابة المناسبة له.

- المحور الثاني: يخص تأثير المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة، وتضمن هذا المحور 07 أسئلة مغلقة و سؤال واحد مفتوح.

- المحور الثالث: يخص تأثير برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة، وتضمن هذا المحور 07 أسئلة مغلقة و سؤال واحد مفتوح.

- المحور الرابع: يخص التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، وتضمن 09 أسئلة مغلقة بمجموعة من البدائل يختار المبحوث البديل الأنسب له، إضافة إلى سؤالين اثنين مفتوحين.

والجدول الآتي يوضح توزيع العبارات والأسئلة على محاور الاستبيان:

الجدول رقم (13) يبين توزيع العبارات والأسئلة على محاور الاستبيان

النسبة من مجموع العبارات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
30.30 %	10	التكوين أثناء الخدمة ودوره في تطوير قدرات وسلوك الموظفين.
21.21 %	07	تأثير المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.
21.21 %	07	تأثير برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.
27.28 %	09	التكوين أثناء الخدمة وعلاقته بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.
100.00 %	33	مجموع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب

4- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها ".¹

وللتحقق من صدق الأداة فقد تم عرضها على (06) ستة أساتذة جامعيين محكمين منهم خمسة أساتذة من ذوي التخصص في علم الاجتماع وأستاذ واحد مختص في علوم التسيير، هؤلاء الأساتذة ينتمون إلى (04) أربعة جامعات جزائرية وهي جامعة بسكرة ، جامعة المسيلة، جامعة أم البواقي، جامعة خنشلة، ويشهد لهم بالكفاءة والدراية في مجال البحث والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبانات (أنظر الملاحق)، ولقد كان الغرض من ذلك التأكد من مدى انتماء الأسئلة والعبارات إلى محاورها والتأكد من وضوحها و بساطتها وصياغتها اللغوية ، وللتأكد من أن الأداة المستخدمة في هذا الدراسة تقيس فعليا ما يجب قياسه.

وقد كانت استمارة الاستبيان في صورتها الأولية عند عرضها على المحكمين تتكون من (36) سؤال و عبارة بالنسبة للمحاور الأربعة و(06) عبارات بالنسبة للمحور المتعلق بالبيانات الشخصية وبعد الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين أصبحت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مكونة من (33) سؤال و عبارة بالنسبة للمحاور الأربعة وبقي المحور المتعلق بالبيانات الشخصية بدون تغيير.

5- إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد استرجاع استمارة الاستبيان من الأساتذة المحكمين وإجراء التعديلات الضرورية، تم سحب العدد الكافي من الاستمارات تحضيراً لتوزيعها على كل أفراد مجتمع البحث (مسح شامل) والمتمثل في 46 موظف، مع الاستعانة بالقائمة الاسمية للمعنيين موزعين على مختلف المصالح بالمؤسسة، حيث تم الانطلاق الفعلي في توزيع الاستبيان يوم: 2013/03/20 صباحا ، وتم استرجاع آخر استبيان يوم: 2013/03/27.

¹ عبيدات ذوقان وآخرون ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط6 ، عمان، الأردن، 2001 ، ص 179.

و فيما يتعلق بالعدد المسترجع من الاستثمارات فقدر بـ: 45 استمارة استبيان أي بنسبة 97.82 % من إجمالي العدد الموزع، في حين تعذر استرجاع استمارة واحدة نظرا لحالة مرضية لأحد الموظفين، وأثناء عملية الإطلاع والفرز الأولي للاستمارات تم استبعاد استمارة واحدة نظرا لعدم اكتمال الإجابات على أغلب المحاور، وعليه تم الاعتماد على 44 استمارة بحث خلال عملية تفريغ البيانات.

خامسا - أساليب تحليل البيانات:

بعد عملية جمع البيانات، تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي:

- عرض البيانات في جداول بسيطة.
- استخدام التكرارات
- استخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة، حيث تحسب النسب المئوية على النحو التالي:

$$\text{النسبة المئوية للعنصر (للإجابة)} = \frac{\text{تكرارات}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

- تحويل النتائج الإحصائية إلى أعمدة بيانية لتوضيح الفوارق بين النسب المحصل عليها.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً/ عرض وتحليل البيانات الميدانية

ثانياً/ نتائج الدراسة

ثالثاً/ الاقتراحات

تمهيد

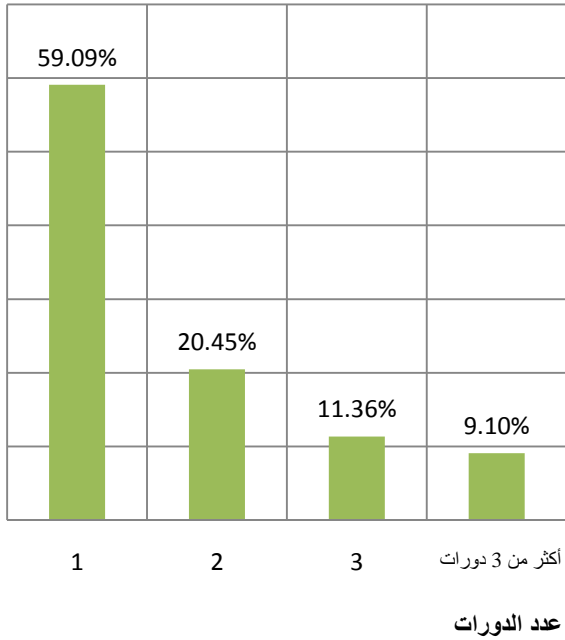
بعد توزيع الاستبيان على مجتمع البحث تم الحصول على كم كبير من المعطيات الواقعية، ولتحقيق الوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على مجتمع البحث بالمؤسسة الجامعية " عباس لغرور خنشلة " حيث تم الاعتماد على تبويب وتكميم البيانات وحساب النسب المئوية ورسم الأعمدة البيانية لتفسير وتحليل الواقع المدروس، وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وتأكيد أو نفي صحتها والإجابة على تساؤلاتها وفي الأخير تقديم بعض التوصيات والاقتراحات وفقا للنتائج المتحصل عليها.

أولا / عرض وتحليل البيانات الميدانية

1/ النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: " دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف".

أ / عدد الدورات المشاركون فيها خلال المسار المهني.

شكل (15): يتعلق بعدد دورات التكوين أثناء الخدمة المشاركون فيها خلال المسار المهني.



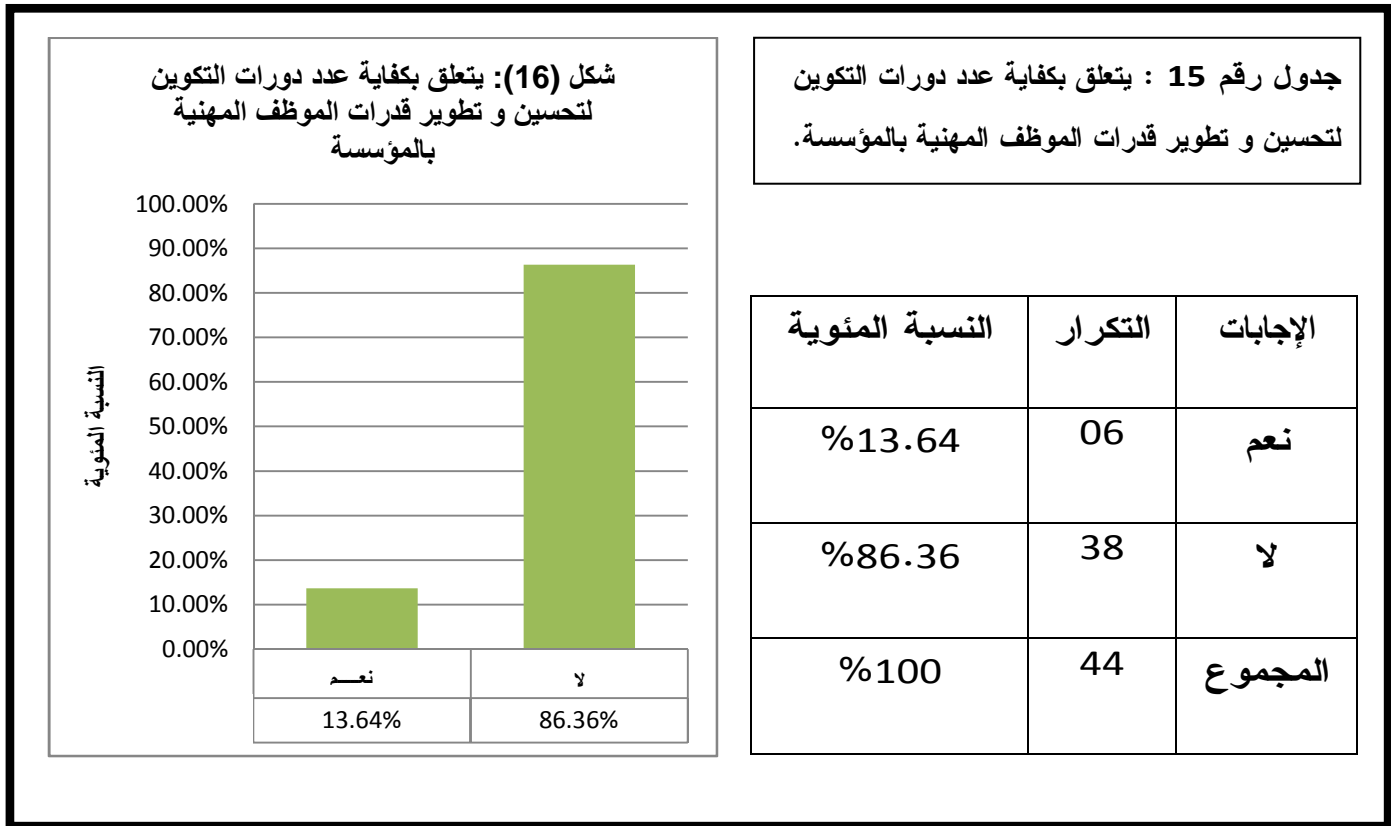
جدول رقم 14: يتعلق بعدد دورات التكوين أثناء الخدمة المشاركون فيها خلال المسار المهني.

عدد دورات التكوين أثناء الخدمة	الإجابات	النسبة المئوية
1	26	59.09%
2	09	20.45%
3	05	11.36%
أكثر	04	09.10%
المجموع	44	100%

تبين نتائج الجدول رقم 14 والأعمدة البيانية في الشكل رقم 15 أن أغلب أفراد مجتمع البحث شاركوا في دورة تكوينية واحدة فقط خلال مسارهم المهني وذلك بنسبة تقدر بـ: 59.09% ويعود ذلك الى عدم منح أهمية كبيرة لتكوين الموظفين في السنوات السابقة نظرا لحدثة المؤسسة بالإضافة الى وضع شروط للإستفادة من الدورات التكوينية والمتمثلة في ثلاثة سنوات أقدمية و تحديد فئة الموظفين المصنفين في الصنف 10 فما فوق بالنسبة للتكوين خارج الوطن أي موظفي التصميم والتطبيق بالإضافة الى للتكوين الإجباري لبعض الرتب (حسب قانون الوظيفة العمومية لسنة 2008) وهو التكوين أثناء فترة التربص والتكوين قبل الترقيّة، كما تدل النتائج الإحصائية أعلاه أن عدد المبحوثين (09) بنسبة 20.45% للذين تلقوا دورتين تكوينيتين يساوي مجموع المبحوثين الذين أستفادوا من

ثلاثة دورات أو أكثر بنسب 11.36% و 09.10% على الترتيب ، وهو ما يؤكد أن المؤسسة في السنوات الأولى من نشأتها لم تولي الإهتمام اللازم لتكوين الموظفين لأنها كانت في مرحلة البناء والتنظيم الهيكلي والتركيز أكثر على الجوانب البيداغوجية لها ، ولكن بعد مراجعة المؤسسة لسياساتها في هذا المجال وصدور قوانين أخرى في هذا الشأن (2008) ساهم في إرتفاع نسبة المستفيدين من التكوين أثناء الخدمة للموظفين بهدف تحسين أدائهم ومسايرة مختلف الإصلاحات والتغيرات التي يشهدها القطاع عموماً.

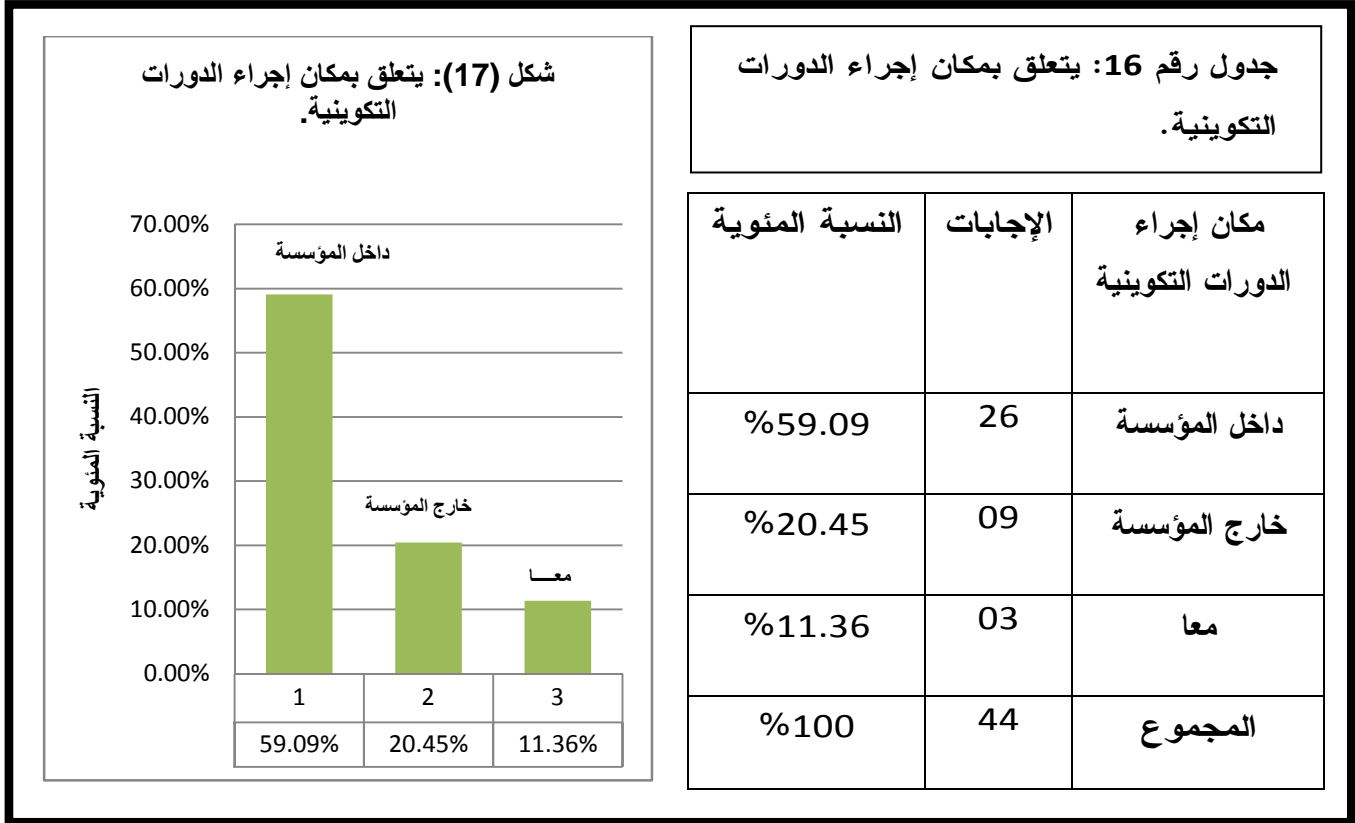
ب / كفاية عدد الدورات لتطوير قدرات الموظف.



تبين النتائج الإحصائية المتعلقة بكفاية عدد دورات التكوين لتحسين وتطوير قدرات الموظف المهنية بالمؤسسة والواردة في الجدول رقم 05 والشكل رقم 16 أن أغلبية مجتمع البحث بنسبة 86.36% يقر بأن عدد الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة غير كافية لتحسين وتطوير القدرات المهنية للموظف، ويمثل هذه النسبة فئة الشباب الذين يتراوح سنهم ما بين 25 و 35 سنة وعدد سنوات الأقدمية لديهم لا تتعدى الستة سنوات، وهم في بداية المشوار المهني ويطمحون إلى تحسين أدائهم عن طريق المشاركة في أكبر عدد ممكن من الدورات، بينما كانت نسبة 13.64% ممثلة للمبجوثين الذين يرون بأن عدد الدورات

كاف لتحسين وتطوير القدرات المهنية للموظف، وهذه النسبة الأخيرة تمثل فئة المبحوثين الذين شاركوا في ثلاثة دورات تكوينية أو أكثر.

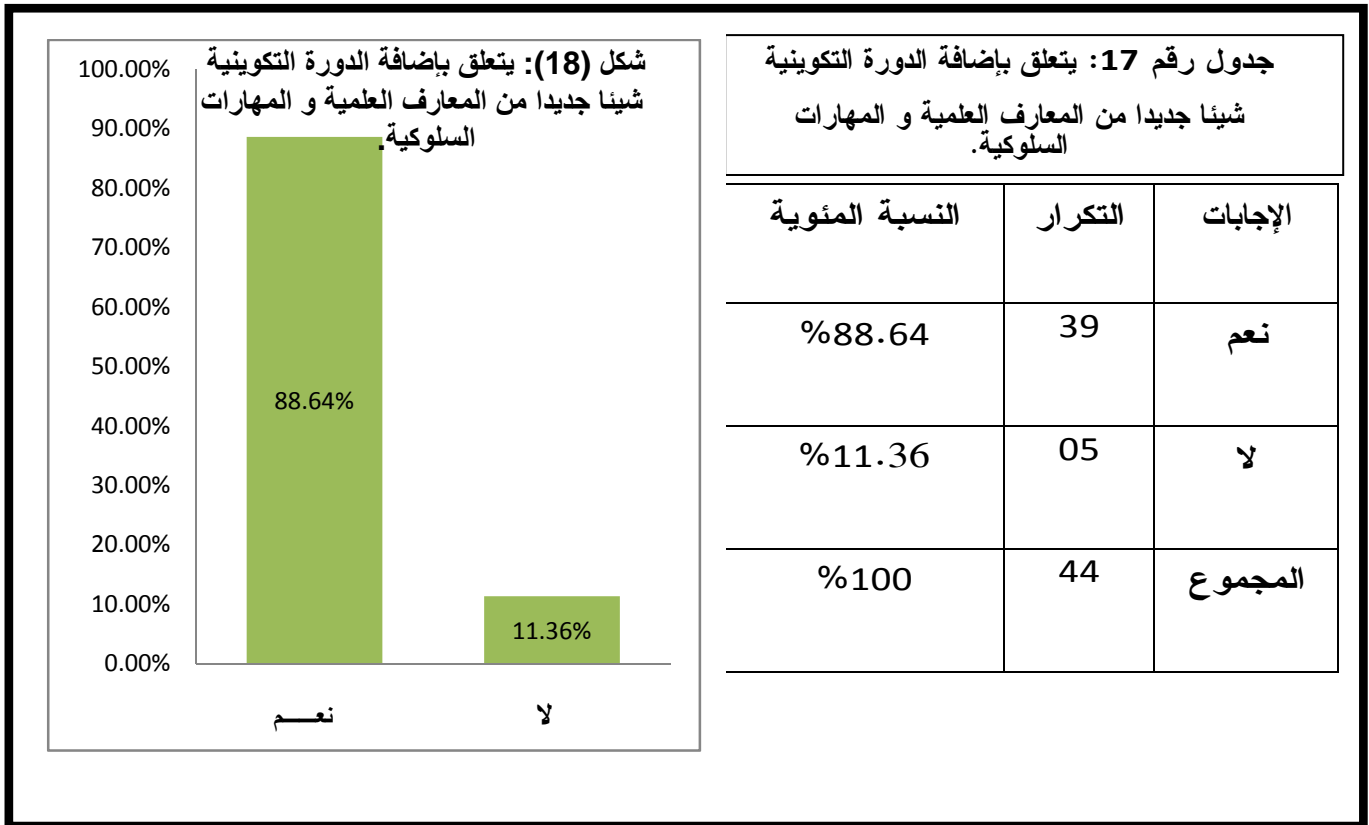
ج / مكان إجراء الدورات التكوينية " داخل أو خارج المؤسسة " .



تؤكد نتائج الجدول رقم 16 و الشكل رقم 17 والمتعلقة بمكان إجراء الدورات التكوينية أن أكثر من نصف المبحوثين (59.09%) أجروا تكوينهم داخل المؤسسة وتفسر هذه النتيجة الخطوات والمساعي التي تقوم بها المؤسسة من أجل تدارك هذا الجانب من أجل تطوير قدرات الموظفين وتحسينها و منه تحسين نوعية الخدمات المقدمة، بينما تقدر نسبة المبحوثين الذين شاركوا في الدورات التكوينية خارج المؤسسة ومعا (داخل و خارج المؤسسة) بـ: 20.45% و 11.36% على الترتيب، وهي نسب صغيرة نوعا ما مقارنة مع الذين تلقوا تكويننا داخل المؤسسة، ويفسر هذا الفارق بتركيز هذه الأخيرة في عملية التكوين على أساسياتها وإطاراتها في تكوين المتكويين من أجل التحكم أكثر في مجريات الدورات التكوينية والإقتصاد في الميزانية المخصصة لذلك (التحكم أكثر في مختلف مراحل التكوين)، بالإضافة الى الاستفادة من خدمات الموظفين

المعنيين خلال فترة التكوين وهذا ما يجسد المفهوم الحقيقي للتكوين أثناء الخدمة، أما بالنسبة للذين شاركوا في التكوين خارج المؤسسة فيتعلق الأمر بالتكوين أثناء فترة التربص والتكوين قبل الترقية والتكوين قصير المدى خارج الوطن لبعض الموظفين.

د/ إضافة الجديد من المعارف العلمية و المهارات السلوكية.

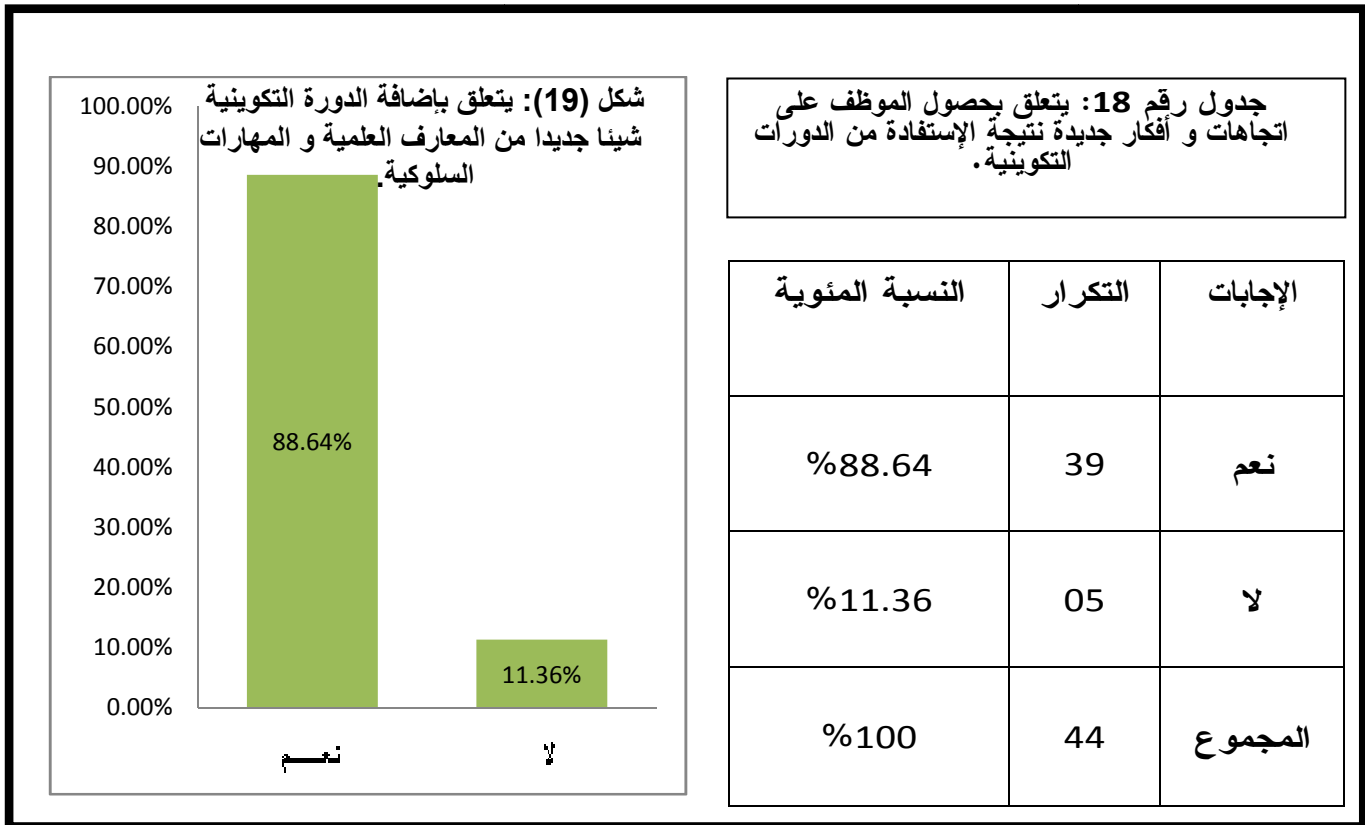


إن الإضافات التي عادة ما يقدمها التكوين عموما وأثناء الخدمة على وجه الخصوص تتمثل في زيادة المعارف العلمية المتخصصة والمهارات السلوكية التي تمكن حاملها من التعامل مع غيره في بيئة العمل التنظيمية بتفاعلية إيجابية ، وعليه فإن طرح هذه الفكرة على أفراد البحث أفرز نتائج الجدول رقم 17 والشكل رقم 18 حيث أن معظم أفراد مجتمع البحث بنسبة تقارب 89 % ، يؤكدون أن الدورات التكوينية التي تمت المشاركة فيها أعطت فرص إضافية للموظفين لإكتساب المزيد من المعلومات والمعارف العلمية والمهارات السلوكية التي تساعدهم في أداء واجباتهم اليومية وتحسينها خدمة للمصلحة الفردية والمؤسسة معا ، في حين تشير النسبة الثانية والتي تقارب 11 % أن المشاركة في الدورات التكوينية لم تضيف شيئا جديدا من المعارف العلمية والمهارات السلوكية، ويمكن أن تفسر

هذه النتيجة أن فئة المبحوثين الذين يمثلون هذه النسبة إما أنهم شاركوا في عدد دورات محدود أو أنهم لم يتمكنوا من إستيعاب محتوى البرنامج التكويني أو تعود للمكون نظرا لعدم مراعاته للفروق الفردية للمتكونين من حيث الجنس والسن والأقدمية والمستوى التعليمي والتخصص.

وفي هذا الصدد نجد أن هذه النتيجة الإيجابية من الدراسة و المتعلقة بإضافة الدورة التكوينية شيئا جديدا من المعارف العلمية والمهارات السلوكية تتفق جزئيا مع النتيجة التي توصلت إليها الدراسة السابقة للباحث بلقاسم سلاطينية¹ والتي تؤكد أن التكوين ينمي القدرات الجسمية والفكرية للمعني. وهذا ما يدعم النتيجة المتحصل عليها في هذه النقطة.

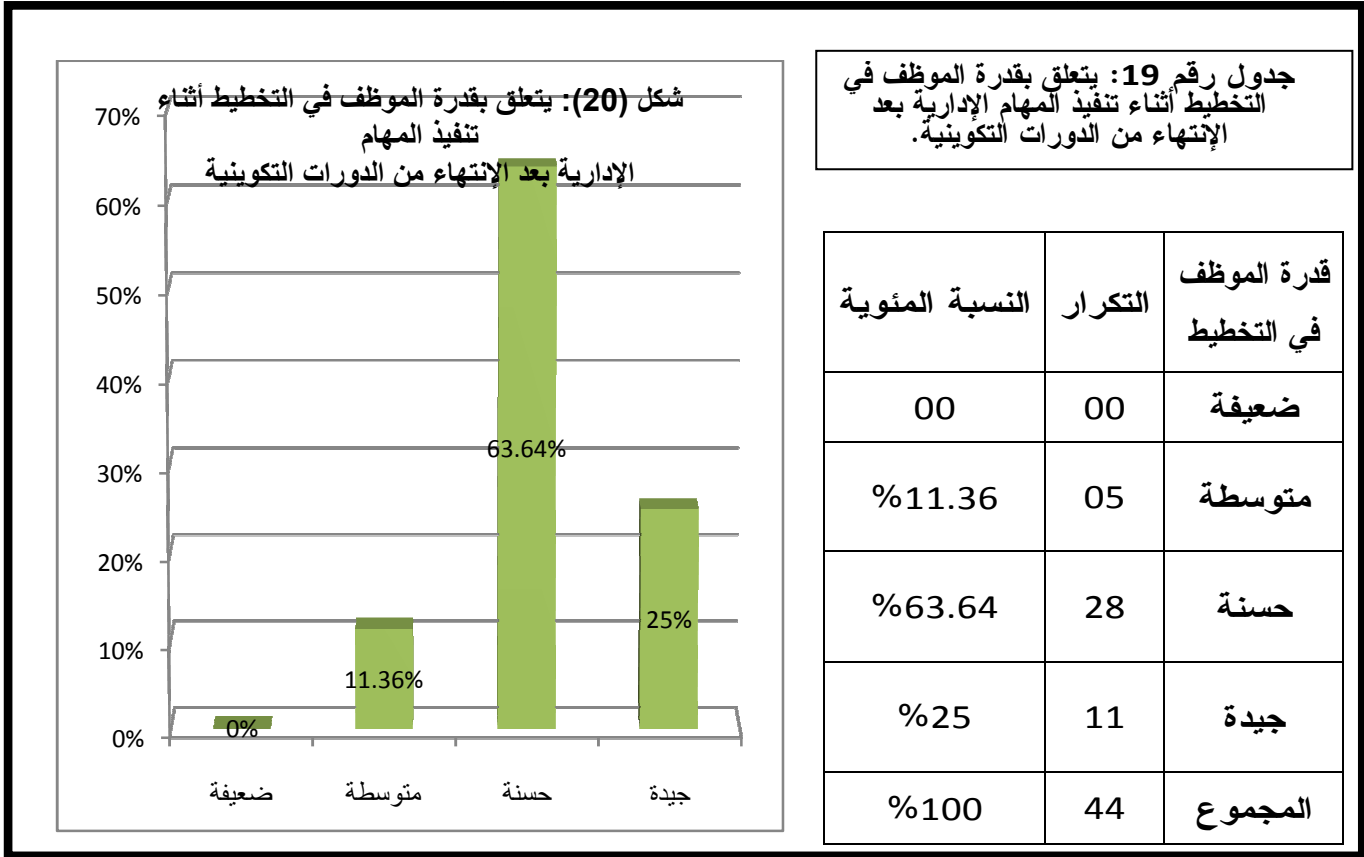
هـ/ الحصول على إتجاهات و أفكار نتيجة التكوين.



¹ - بلقاسم سلاطينية، التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1997.

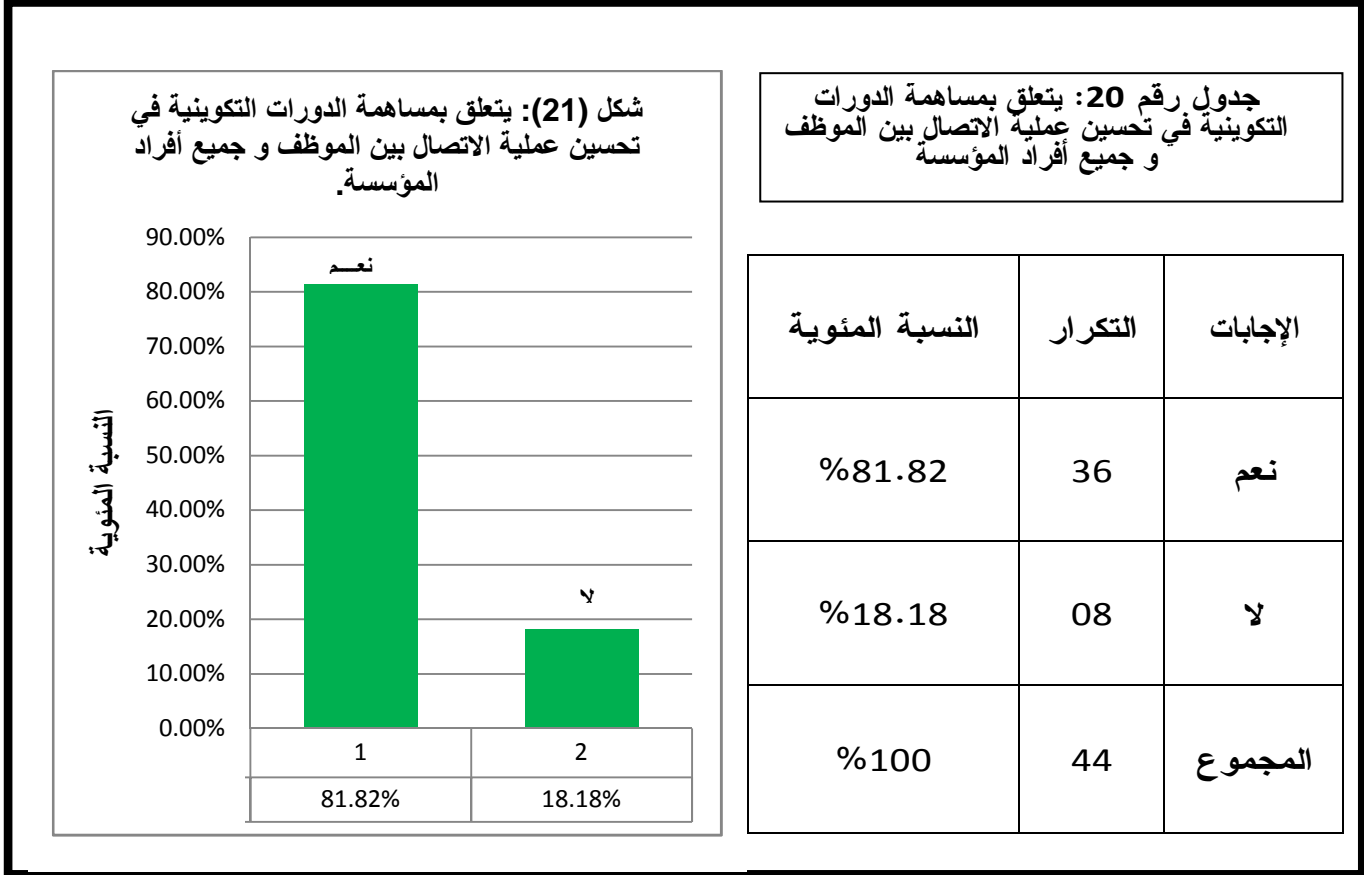
تبين نتائج الجدول رقم 18 و الشكل رقم 17 أن ما يقارب 89 % من المبحوثين يرون أن الدورات التكوينية تسمح للموظف بالحصول على اتجاهات و أفكار جديدة وهذه النسبة جاءت موافقة لإجابات المبحوثين على السؤال السابق المتعلق بإضافة الدورات التكوينية شيئاً جديداً من المعارف العلمية والمهارات السلوكية، بينما كانت النسبة الثانية والمقدرة بما يقارب 11 % معاكسة للأولى وذلك بنفي حصول هذه الفئة المتكونة على أي أفكار وإتجاهات جديدة. ويمكن تفسير النتيجة الأولى (89 %) بتأثير الخصائص الشخصية للمبحوثين المتحصل عليها في هذه الدراسة (الجنس ، السن ، الأقدمية ، المستوى التعليمي)، بالإضافة الى أن مشاركة الموظف في العملية التكوينية تسمح له بالإحتكاك بموظفين آخرين من مصالح أخرى لتبادل الآراء والأفكار ومناقشة مختلف القضايا التي تتعلق بالمؤسسة وبمستقبلهم الوظيفي، زد على ذلك الدور الرئيسي الذي يقوم به المكون من أجل الشرح والتفسير والتحليل المعمق لمختلف محاور الدورة التكوينية، كل هذه العوامل سمحت لأفراد مجتمع البحث بالشعور بالفارق في المعلومات والمعارف والأفكار والإتجاهات المتحصل عليها بعد نهاية الدورة التكوينية.

و / القدرة على التخطيط بعد الإنتهاء من الدورات التكوينية.



من خلال النتائج المتحصل عليها و المدونة أعلاه بالجدول رقم 19 والشكل رقم 18، والمتعلقة بقدرة الموظف المتكون في التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية بعد الإنتهاء من الدورات التكوينية، يتضح أن أغلب المبحوثين كانت إجاباتهم موجهة الى البدائل " قدرة حسنة " ثم " قدرة جيدة " بنسب تساوي 63.64% و 25% على الترتيب ، أما المبحوثين الذين يرون أن قدرتهم متوسطة في التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية بعد الإنتهاء من الدورات التكوينية فهم يقدرون بنسبة تساوي 11.36% ، ونستطيع تفسير هذه النتائج بأن عملية التكوين لها تأثير إيجابي على القدرات الفكرية والمهارات السلوكية للموظف المتكون، بحيث يشعر بعد انتهاء الدورة التكوينية بزيادة الرصيد المعرفي والعلمي تمكنه و تساعد على رسم مخطط عملي لأي مهمة قبل تنفيذها أو أي صعوبة تصادفه أثناء ممارسة وتأدية مهامه اليومية، وهذه تعتبر إحدى الفوائد التي تسعى المؤسسة إلى تجسيدها عمليا عن طريق تكوين الموظفين.

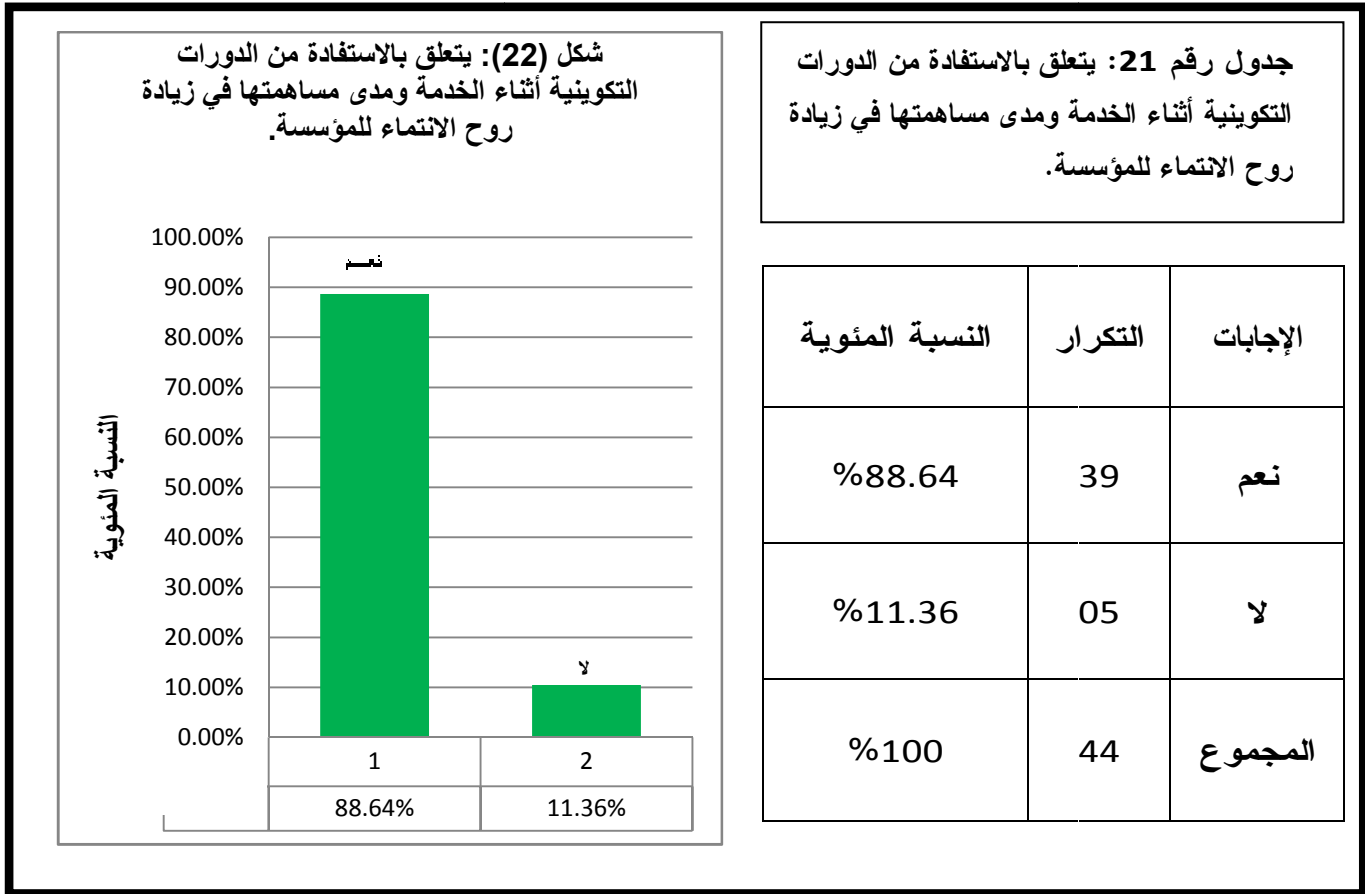
ي/ تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة.



تدل النتائج الإحصائية المتعلقة بمساهمة الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع أفراد المؤسسة (المسؤولين ، الزملاء ، الاساتذة، الطلبة) والمدونة بالجدول رقم 20 والشكل رقم 19 أن معظم المبحوثين في هذه الدراسة بنسبة تقارب 82% يقيمون عملية التكوين بالإيجابية وذلك لأهميتها في تحسين عملية الإتصال بين جميع أفراد المؤسسة وفي جميع الإتجاهات (صاعد ، نازل، أفقي ...)، وفي هذه النقطة يمكن أن نشير الى أن المستوى التعليمي الجامعي لأغلب أفراد الأسرة الجامعية عموما والمبحوثين خصوصا بالإضافة الى الأثر الذي تتركه الدورات التكوينية في سلوك هؤلاء، يساهم بشكل كبير في خلق جو ملائم لإنسياب الإتصالات في جميع الإتجاهات. أما النسبة المتبقية والتي تقارب 18% فهي ترى عكس الفئة الأولى ويمكن أن يعود ذلك الى بعض الصراعات والخصائص الشخصية

كالسن والأقدمية والمستوى التعليمي والعوامل النفسية والاجتماعية لهؤلاء المبحوثين داخل وخارج المؤسسة، وفي هذا الشأن يرى "علي السلمي" أن عملية الإتصالات دورا حيويا في رفع كفاءة وفعالية المنظمة من خلال تأثيرها على إتجاهات وسلوك الأفراد من جهة، ودوافعهم للعمل وتقبلهم لأهداف وسياسة الإدارة من جهة أخرى¹، وبالتالي يمكن الحصول على مجال للتفاعل التنظيمي الإيجابي المبني على سلاسة ومرونة الإتصال.

ر/ المساهمة في زيادة روح الانتماء للمؤسسة.



تشير النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة و المسجلة بالجدول رقم 21 و الشكل رقم 20 أن أغلب أفراد مجتمع البحث بنسبة تقارب 89% يؤكدون أن الإستفادة من الدورات التكوينية لها أهمية بالغة ودور كبير في زيادة روح الإنتماء للمؤسسة من طرف الموظف، بينما يلاحظ أن بقية المبحوثين بنسبة تقارب 11% فقط لهم رد معاكس للفئة الأولى وسلبى على هذه العبارة، وتفسر هذه النتيجة أن تكوين

¹ - طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2007 ، ص 83.

الموظفين أثناء الخدمة له التأثير الإيجابي على الموظفين وذلك بتنمية وتوطيد وتعميق العلاقة المادية والمعنوية بينهم وبين مؤسساتهم ، بحيث يشعرون بأنهم أبناء هذه المؤسسة وهم مستعدون لخدمتها والدفاع عن سمعتها ما دام هناك عطاء متبادل بينهما، بالإضافة الى ذلك يمكن للخصائص الشخصية أن تساهم في تدعيم روح الإنتماء لدى الموظف، خاصة إذا أخذنا في الحسبان أن أغلب الموظفين جامعيين ولا يزالون في بداية مشاورهم المهني مما يدفعهم للعمل بأكثر جدية والمحافظة على هذه المؤسسة التي تعتبر مصدر رزق لهم و لأفراد عائلتهم.

ز/ رفع الروح المعنوية للموظف.



توضح نتائج الجدول رقم 22 والشكل رقم 21 أن كل المبحوثين بدون استثناء بنسبة 100 % لهم ردود إيجابية على هذا السؤال والذي يتعلق بارتفاع الروح المعنوية للموظفين نتيجة مشاركتهم في الدورات التكوينية التي نظمت داخل المؤسسة وخارجها. ويمكن أن نفسر هذه النتيجة بحدثة المؤسسة والموظفين بحصول فئة الشباب الجامعي

على أغلب الوظائف خلال السنوات الخمسة الأخيرة، واستفادتهم من دورات تكوينية داخل المؤسسة وداخل الوطن وخارج الوطن وانعكاس هذه العوامل مجتمعة على الجوانب الاجتماعية والنفسية والمادية للموظفين، مما أدى إلى الرفع من روحهم المعنوية وهذا في حد ذاته يعتبر هدفاً من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقه من أجل تطوير قدراتهم وسلوكهم ومنه تحسين أدائهم.

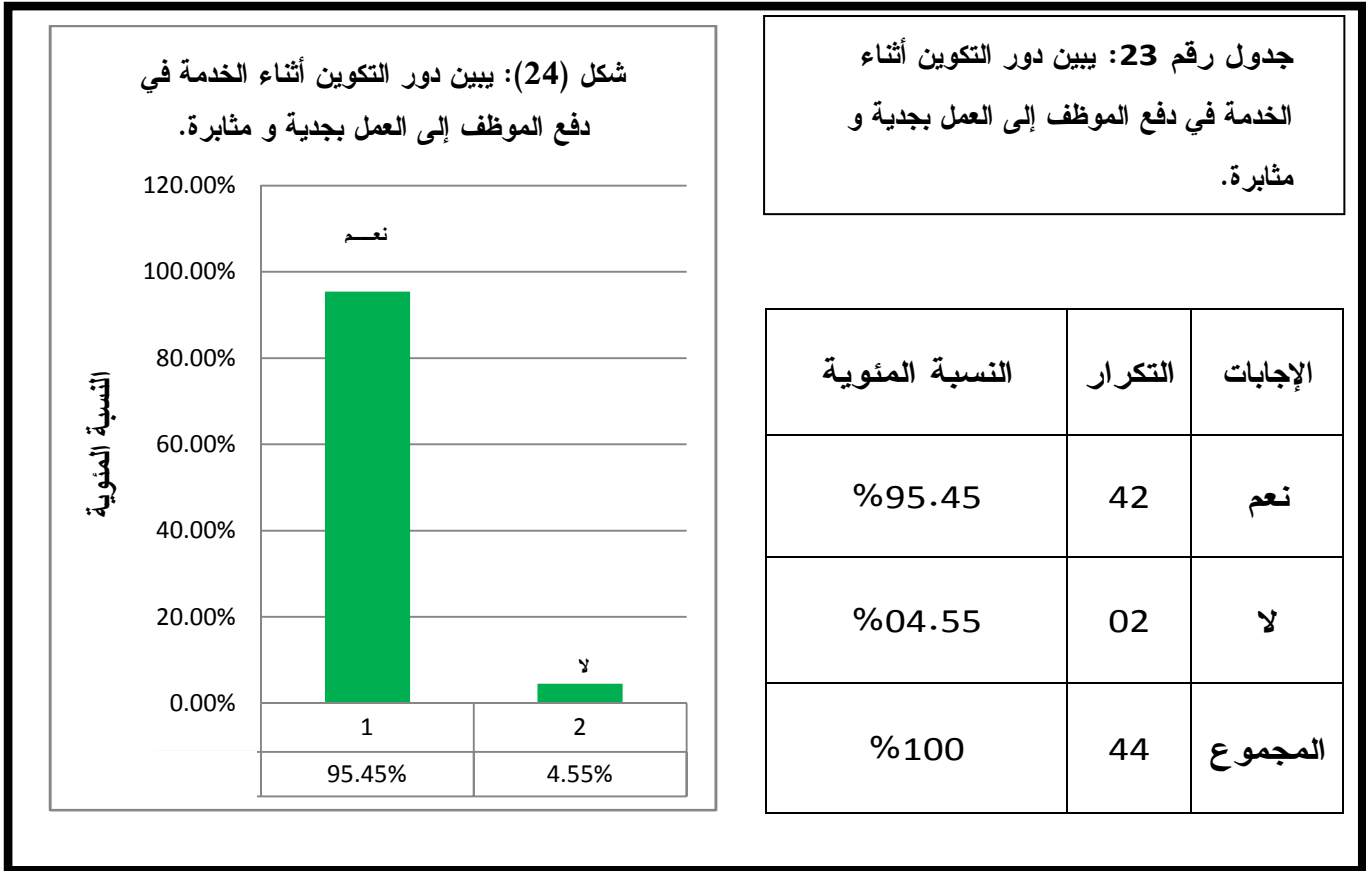
كما يتفق هذا الجزء من الدراسة والمتعلق بمساعدة التكوين أثناء الخدمة في الرفع من الروح المعنوية للموظف مع الدراسة السابقة للباحث " الطاهر مجاهدي " ¹ الذي توصل إلى مجموعة من النتائج والتي كان من بينها أن التدريب المهني يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وهذه إضافة أخرى يمكن أن تؤكد أهمية تكوين الموظفين ودوره في تطوير قدرات وسلوك الموظف.

وفي هذا الصدد و حسب بعض المهتمين في هذا المجال نجد أن " للتكوين أو التدريب أثر كبير على معنويات العاملين، إذ يشعر الفرد بأن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه لعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة وعمله " ².

¹ - الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.

² - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار النشر والتوزيع، الأردن، 1986، ص 122.

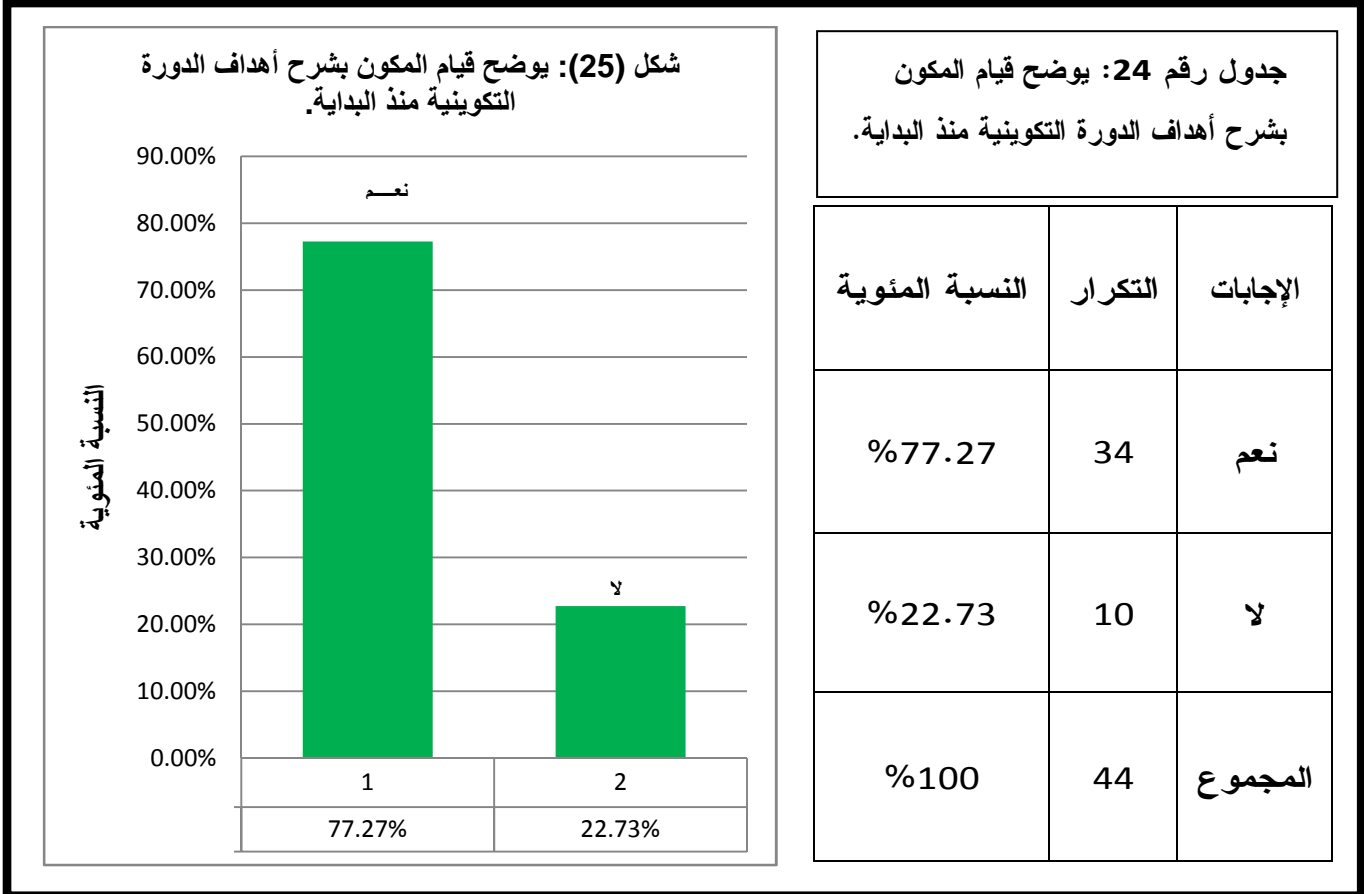
س/ دفع الموظف إلى العمل بجدية و متابرة.



تأكد النتائج الإحصائية المتحصل عليها من الدراسة الميدانية و المدونة أعلاه بالجدول رقم 23 والشكل رقم 22 أن جلّ المبحوثين بنسبة تقدر بـ: 95.45% يقرون أن للتكوين أثناء الخدمة دور بارز في دفع الموظف إلى العمل بمتابرة وجدية، بينما جاءت النسبة الثانية مقدر بـ: 04.55% معاكسة للأولى وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالأولى. ومنه يمكن القول أن هذه النتائج دائما بالإعتماد على العوامل الشخصية والعوامل النفسية والاجتماعية وكل أنواع التحفيز التي لها الأثر الكبير على نفسية الموظف أثناء تلقيه الدورات التكوينية ، خاصة إذا كانت إدارة المؤسسة والمكونيين يأخذون في الحسبان كل العوامل والظروف السالفة الذكر، الأمر الذي يجعل الموظف يقدم ويباشر مهامه بكل متابرة وجدية و إتقان من أجل تحقيق المزيد من الإشباع لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية وبالتالي تحسين أدائه وأداء مؤسسته.

2/ النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية: "تأثير المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة".

أ / شرح أهداف الدورة التكوينية منذ البداية.



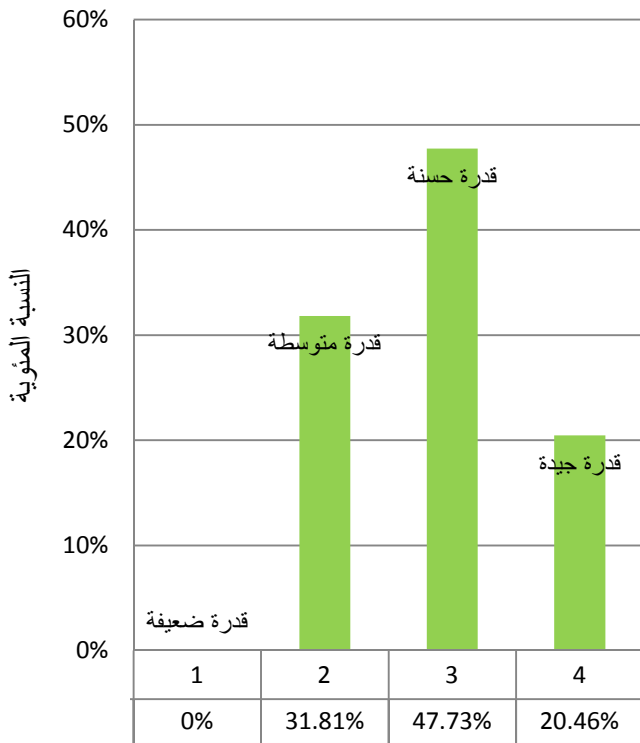
من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 24 والشكل رقم 23 يتضح أن أغلب المبحوثين يتفقون بنسبة تقدر بـ: 77.27% أن المكون يقوم بالتطرق والشرح لأهداف الدورة التكوينية منذ البداية أي عند انطلاقها، في حين نجد أن النسبة المتبقية من المبحوثين والمقدرة بـ: 22.73% ترى عكس الفئة الأولى ، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن أغلب المكونين يعملون على تقديم أهداف الدورة التكوينية حتى يتمكن المتكونين من فهم واستيعاب الهدف الأساسي من كل دورة ، بالإضافة إلى ذلك فالمكون يسعى إلى لفت انتباه المتكونين وإدماجهم النفسي في الحصص التكوينية وتشجيعهم وتحفيزهم معنوياً من أجل العمل سوياً على إنجاح الدورة التكوينية منذ البداية وخلق تفاعل متبادل بينهم ، مما يؤدي بالمتكونين إلى الإقبال بحماس على تلقي محتوى الدورة والسعي لتحقيق أهدافها.

ب / القدرة على نقل المعلومات و المعارف.

جدول رقم 25: يوضح قدرة المكون على نقل المعلومات و المعارف بطريقة مناسبة و فعالة.

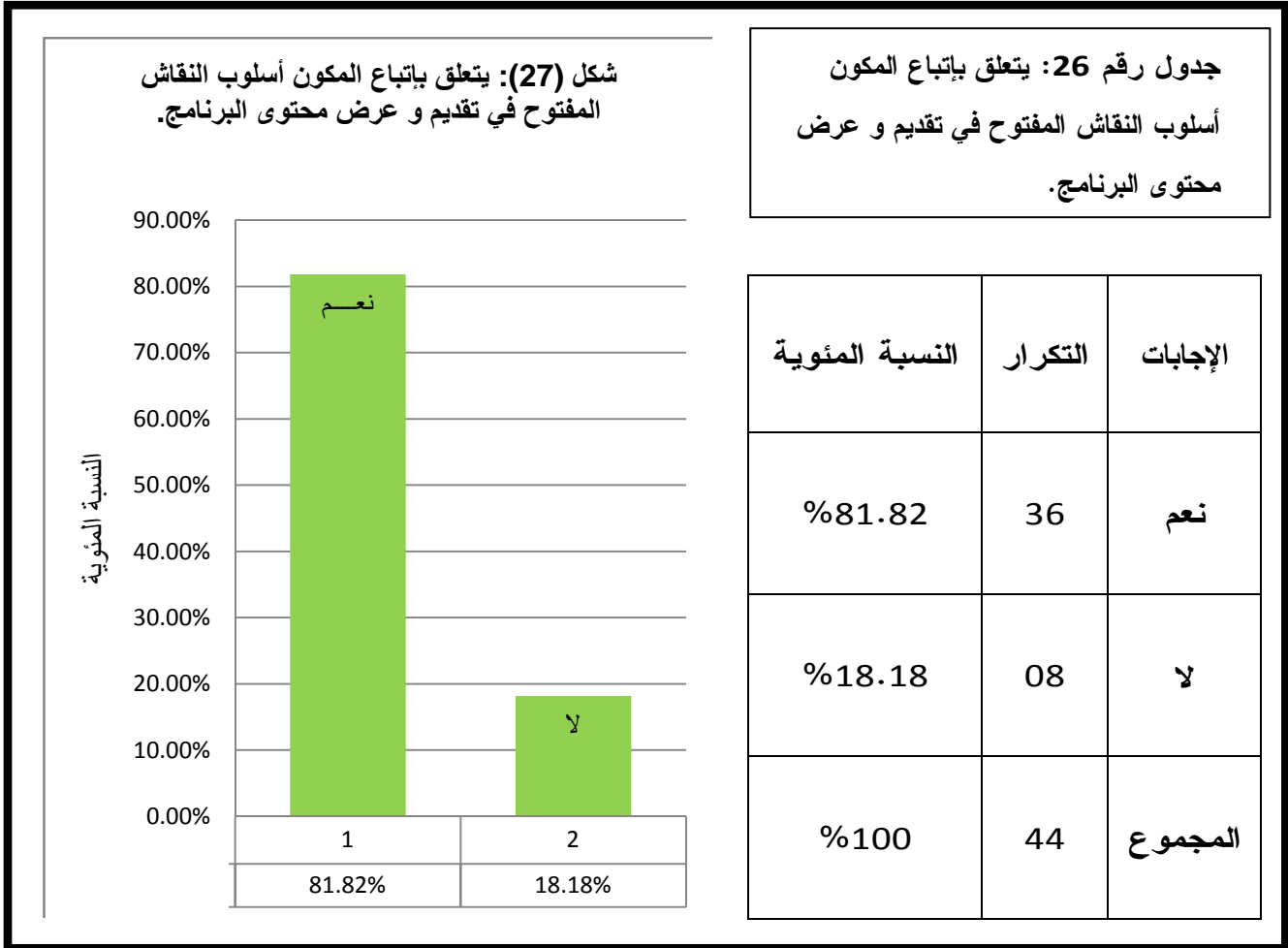
النسبة المئوية	التكرار	قدرة المكون على نقل المعلومات و المعارف
00	00	قدرة ضعيفة
31.81%	14	قدرة متوسطة
47.73%	21	قدرة حسنة
20.46%	09	قدرة جيدة
100%	44	المجموع

شكل (26): يوضح قدرة المكون على نقل المعلومات و المعارف بطريقة مناسبة و فعالة.



تشير النتائج الإحصائية المدونة بالجدول رقم 25 و الشكل رقم 24 أن ردود أفراد مجتمع البحث كانت متباينة بين من يؤكد على القدرة الحسنة للمكون على نقل المعلومات و المعارف بطريقة مناسبة و فعالة للمتكونين بنسبة تقارب 48% (تقارب نصف المبحوثين) ، بينما كانت النسبة : 31.81% ممثلة للفئة الذين يرون أن قدرة المكون متوسطة في إيصال وتبليغ محتوى البرنامج للمتكونين، أما الفئة الثالثة فقدت نسبتها بـ: 20.46% وهي ترى أن للمكون قدرة جيدة على نقل المعلومات و المعارف المتعلقة بالدورة التكوينية. ويمكن تفسير هذه النتائج بالإيجابية والتي تراوحت أغلبها بين الحسن والجيد فيما يتعلق بقدرات وإمكانيات المكون العلمية والبيداغوجية و التربوية لنقل وتوصيل أفكاره للمتكونين، وهذا الجانب له الدور الكبير في إنجاح الدورة التكوينية وبالتالي اكتساب هؤلاء الأفراد معلومات ومعارف جديدة بإمكانهم توظيفها في تأدية مهامهم اليومية ومنه تحسين أدائهم.

ج/ إتباع أسلوب النقاش المفتوح.



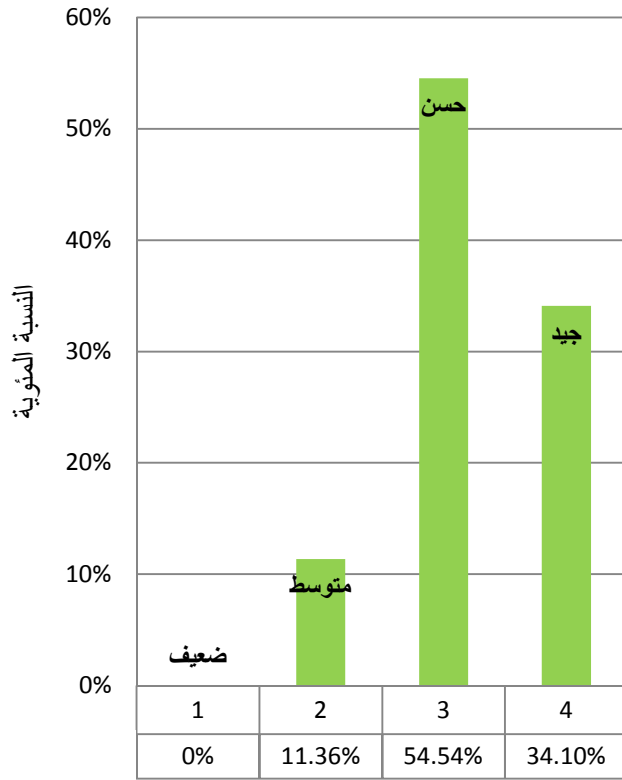
توضح نتائج الجدول رقم 26 والشكل رقم 25 أن معظم المبحوثين كانت إجاباتهم إيجابية جدا فيما يتعلق بإتباع المكون أسلوب النقاش المفتوح في تقديم و عرض محتوى البرنامج، حيث قدرت هذه النسبة بـ: %81.82 ، أما بقية المبحوثين بنسبة تساوي %18.18 فهم لهم نظرة مغايرة للفئة الأولى من زملائهم. هذه الشواهد الإحصائية تدل على رضا المتكويين باتجاه الأسلوب والطريقة المعتمدة من طرف المكون في تسيير مجريات الحصص التكوينية وذلك بعدم احتكار إلقاء محتوى البرنامج على شخصه فقط، بل يتبع أسلوب النقاش المفتوح بين الجميع ، حتى يتمكن الحاضرين من تبادل الأفكار والخبرات وإبداء الملاحظات التي تدعم وتساهم في تبسيط وإثراء محتوى البرنامج.

د/ المعاملات الإنسانية مع المتكويين.

جدول رقم 27: يبين تقييم المكون فيما يتعلق بالمعاملات الإنسانية مع المتكويين.

النسبة المئوية	التكرار	تقييم المكون فيما يتعلق بالمعاملات الإنسانية
00	00	ضعيف
11.36%	05	متوسط
54.54%	24	حسن
34.10%	15	جيد
100%	44	المجموع

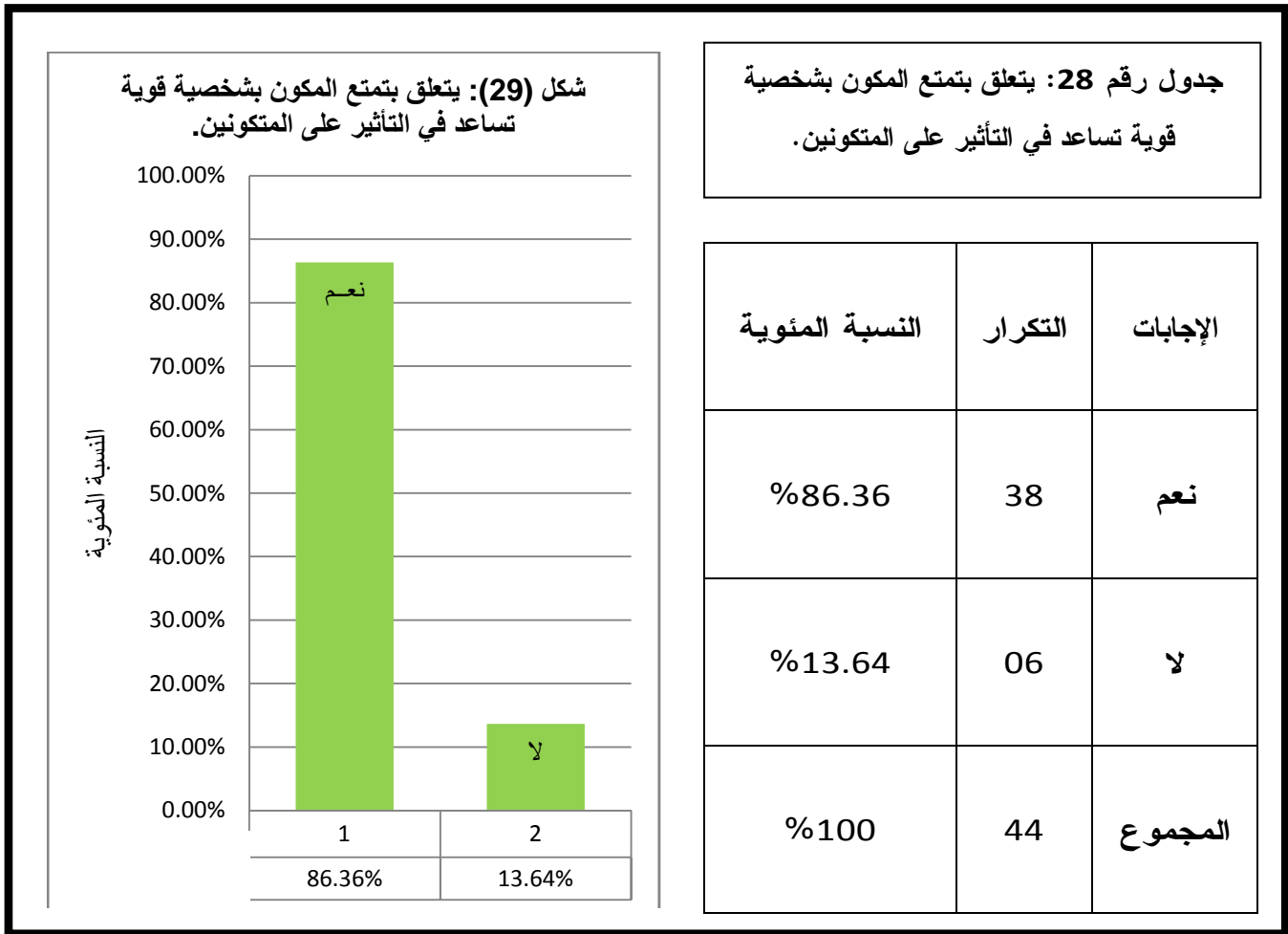
شكل (28): يبين تقييم المكون فيما يتعلق بالمعاملات الإنسانية مع المتكويين.



النتائج المتحصل عليها أعلاه (الجدول رقم 27 و الشكل رقم 26) جاءت في مجملها مقبولة وإيجابية على العموم، حيث كان أكثر من نصف المبحوثين (54.54%) يقيمون المكون بدرجة " حسن " على معاملاته الإنسانية للمتكويين خلال الدورة التكوينية، في حين ترى الفئة الثانية من المبحوثين أن المعاملات الإنسانية للمكون كانت جيدة بنسبة تقدر بـ: 34.10%، أما بقية المبحوثين (11.36%) فهم ينظرون إلى معاملات المكون مع المتكويين بالمتوسطة. ويمكن تفسير هذه النتائج الإيجابية بإرجاعها إلى المستوى العلمي والثقافي والتربوي الذي يتمتع به المكون خاصة وأن معظم المتكويين أساتذة جامعيين يشهد لهم بالخبرة الطويلة والكفاءة العالية في هذا المجال، ومن شأن هذه المعاملات الحسنة والجيدة أن تساعد بشكل كبير في نجاح الدورات التكوينية المنظمة داخل وخارج المؤسسة.

وبعد إجراء مقارنة بين الدراسة الحالية و دراسة الباحث " الطاهر مجاهدي " والتي تمت الإشارة إليها سابقا، والمتعلقة بالمعاملات الإنسانية للمكون مع المتكولين نجد تطابق في النتيجة المتوصل إليها في هذا الشأن، وتبرهن هذه النتيجة على دور المكون في إنجاز الدورة التكوينية ومنه المساهمة في تحسين أداء الموظفين و تطويرهم.

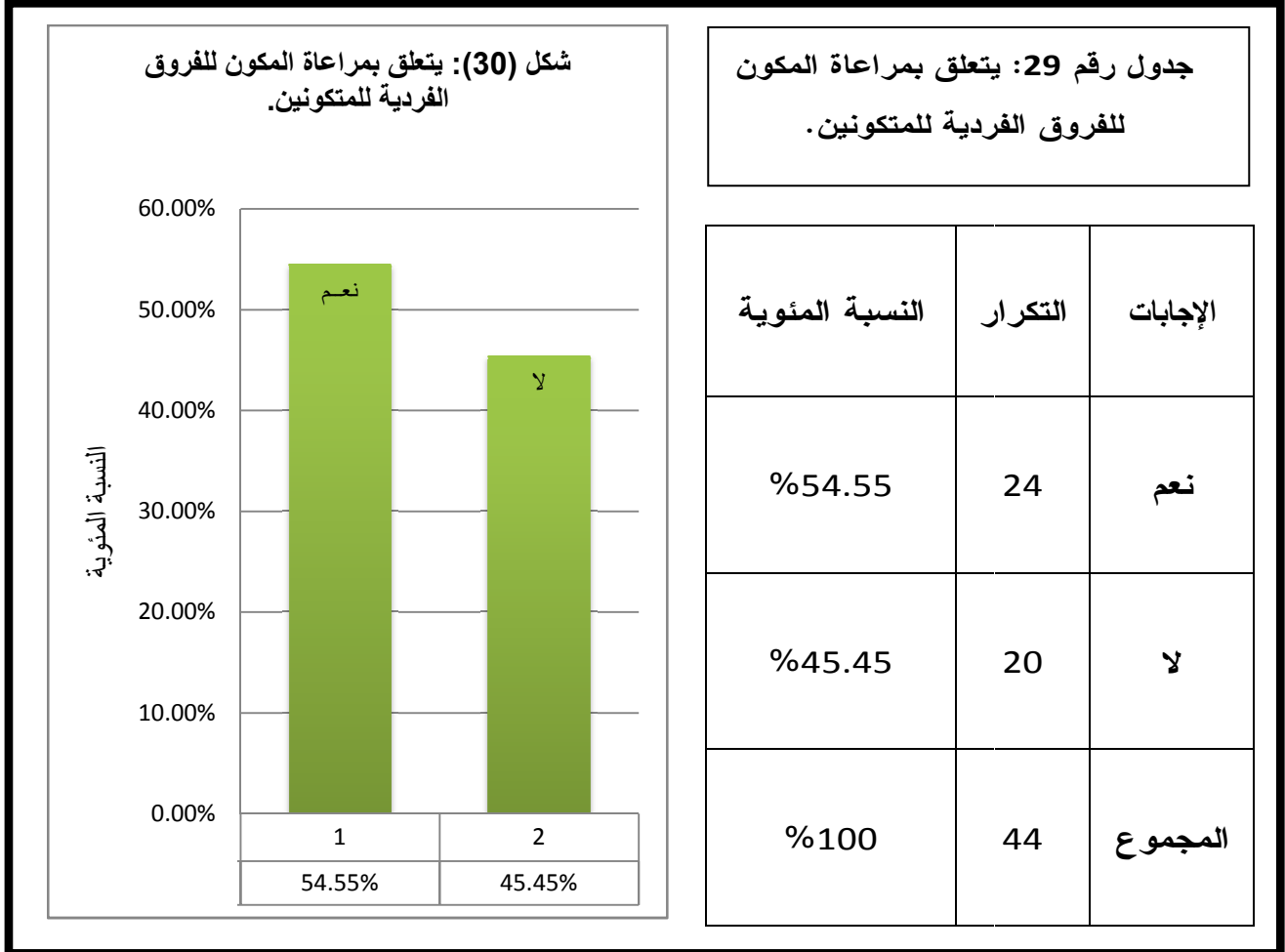
هـ / تمتع المكون بشخصية قوية.



يبين الجدول رقم 28 والشكل 27 أن أغلبية أفراد مجتمع البحث بنسبة تساوي 86.36% ينظرون إلى المكون نظرة إيجابية فيما يتعلق بامتلاكه شخصيته قوية تساعد في التأثير على المتكولين، بينما كانت النسبة المتبقية (13.64%) لها رأي مخالف للفئة الأولى، ونستطيع تفسير هذه النتائج بتداخل واشتراك مجموعة من العوامل الشخصية والعلمية والنفسية والاجتماعية

والأخلاقية والمهنية للمكونين لها الدور الكبير في خلق شخصية قوية يمكنها التأثير في الآخر. وهذا العنصر بدوره يمكن أن يساعد بقوة في إنجاح الدورات التكوينية.

و/ مراعاة الفروق الفردية للمتكونين.



تشير نتائج الجدول رقم 29 والشكل رقم 28 والمتعلقة بمراعاة المكون للفروق الفردية للمتكونين أن أكثر من نصف المبحوثين بنسبة مقدرة بـ: 54.55% كانت ردودهم على هذا السؤال إيجابية، بينما جاءت النسبة الثانية وهي أقل من نصف المبحوثين (45.45%) لهم نظرة مخالفة لزملائهم. وعلى هذا الأساس يمكن تفسير هذه النتائج بإرجاعها إلى القدرات المتعددة للمكون وخبرته وتخصصه والظروف الأخرى المساعدة ، فالمكون المتمكن من مادته العلمية ويكون في مجال تخصصه بإمكانه اكتشاف الفروق الفردية من حيث المستوى التعليمي وقدرة استيعاب المتكونين لمحتوى البرنامج التكويني وهناك عوامل أخرى مساعدة للمكون تساعد على مراعاة الفروق الفردية للمتكونين، كالسن والجنس وعدد المتكونين

وتخصصهم والفترة الزمنية الممنوحة لحصص الدورة التكوينية، فالمكون الناجح هو الذي يستطيع التوفيق بين كل هذه العوامل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

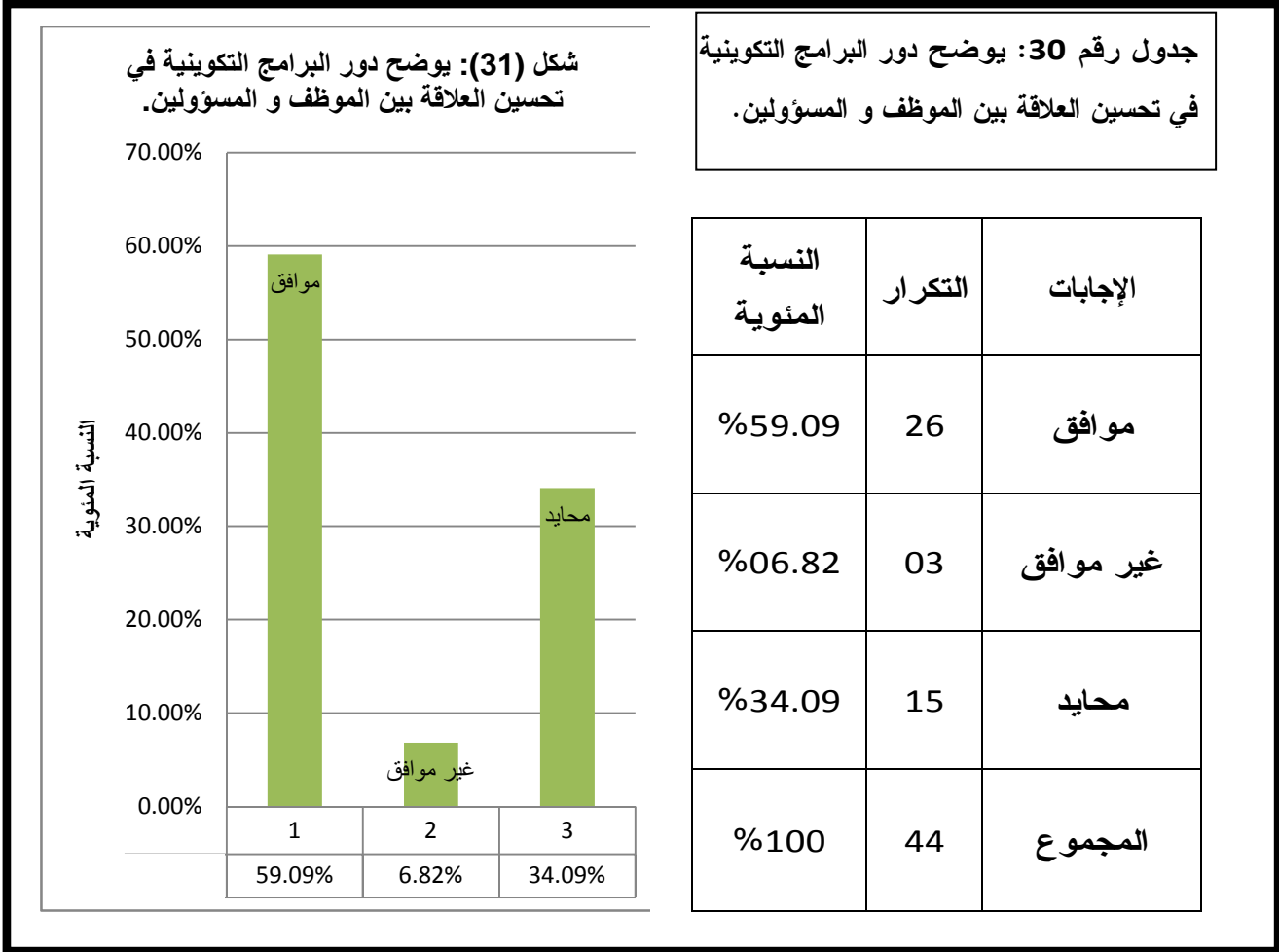
ي/ ملاحظات أخرى تتعلق بالمكون

تتعلق هذه العبارة المفتوحة بتقديم ملاحظات إضافية حول المكون، وقد جاءت بعض إجابات المبحوثين حول هذه العبارة بالتركيز على بعض السلوكيات والصفات التي يتميز بها المكون خلال مرحلة التكوين، والمتمثلة حسب آرائهم في انضباط أغلب المكونين و احترامهم للتوقيت المخصص للحصص التكوينية، ومحاولة خلق تفاعل بين المتكونين وذلك من خلال إشراك الجميع في حوار ونقاش في مختلف المسائل المطروحة والتي تدخل في نطاق البرنامج التكويني و كذا المتعلقة بمسارهم ومستقبلهم الوظيفي، بالإضافة إلى ورود ملاحظات تتعلق بقدرة المكون على نقل المعلومات والأفكار والمعارف للمتكونين و منح مجال التعقيب والاستفسار.

3 / النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة: " تأثير برامج التكوين على نجاح عملية

تكوين الموظف أثناء الخدمة " .

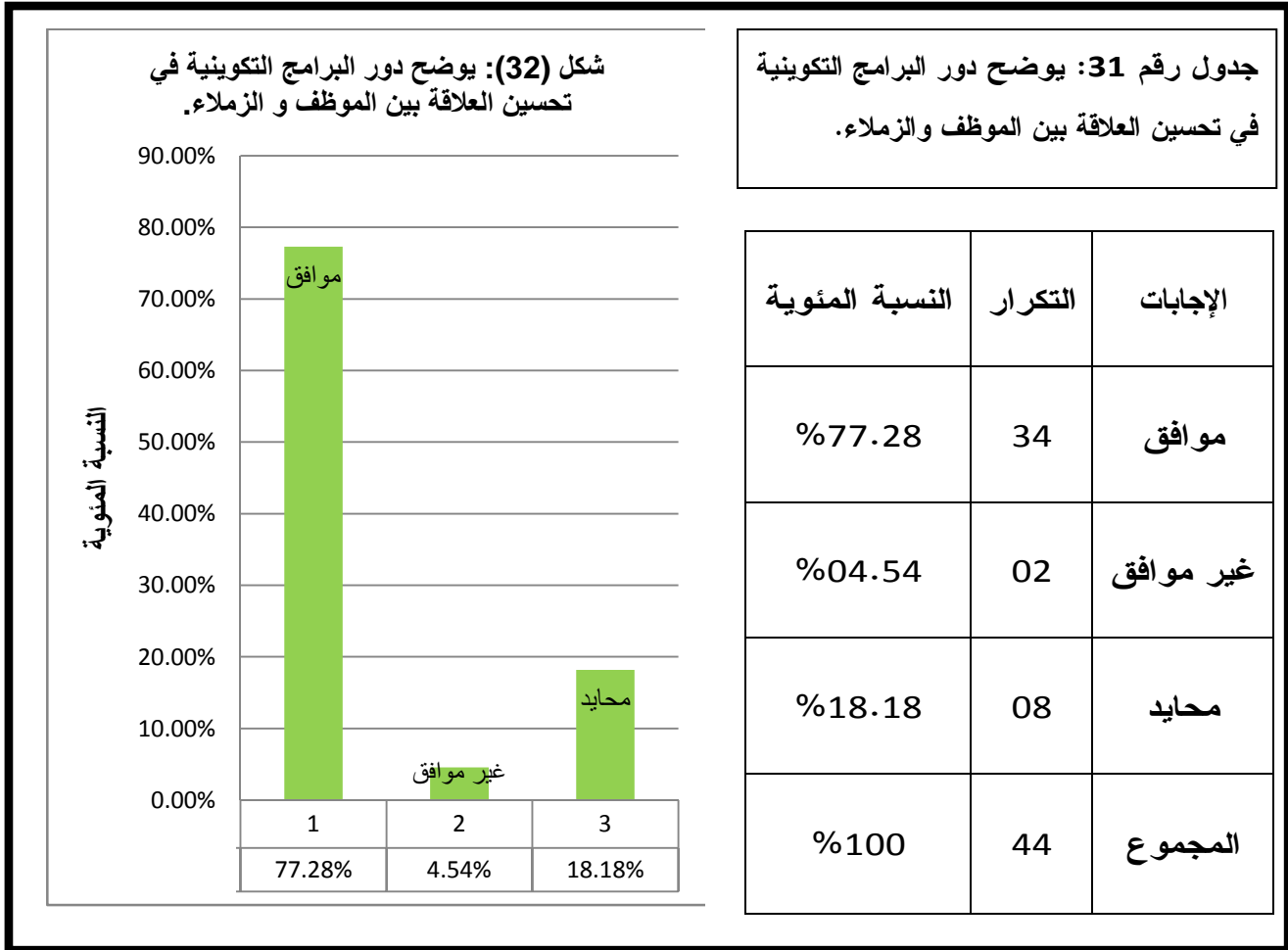
أ / تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤولين .



يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها والمدونة بالجدول رقم 30 والشكل رقم 29 أن معظم المبحوثين بنسبة تقارب 59% كانت إجاباتهم بـ: " موافق " على دور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤولين، أما الفئة الثانية من أفراد مجتمع البحث فكان رأيهم " محايد " على هذه العبارة بنسبة تقارب 34% ، بينما يرى بقية المبحوثين بنسبة تقارب 7% أن البرامج التكوينية ليس لها دور في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤولين. نفسر هذه النتائج بالأثر الذي يتركه كل من محتوى البرامج التكوينية والمكون، ففي الحالة الأولى نجد أن المؤسسة لها الدور الكبير في تحديد المحاور الكبرى للبرامج لأنها أكثر دراية بنقائص وإحتياجات موظفيها، وتسعى من خلال تنظيم هذه الدورات الى تحسين مستوى ومهارات وسلوك وعلاقات الموظفين في مختلف الإتجاهات، كما يمكن للمكون الذي يتميز بمجموعة من

المواصفات والقدرات (المحور السابق) أن يؤثر في الإتجاه الإيجابي على المتكويين ، من حيث إضافة وترسيخ معلومات ومعارف جديدة وتحسين سلوكهم مما ينعكس ذلك على تحسين العلاقة بينهم وبين مسؤوليهم.

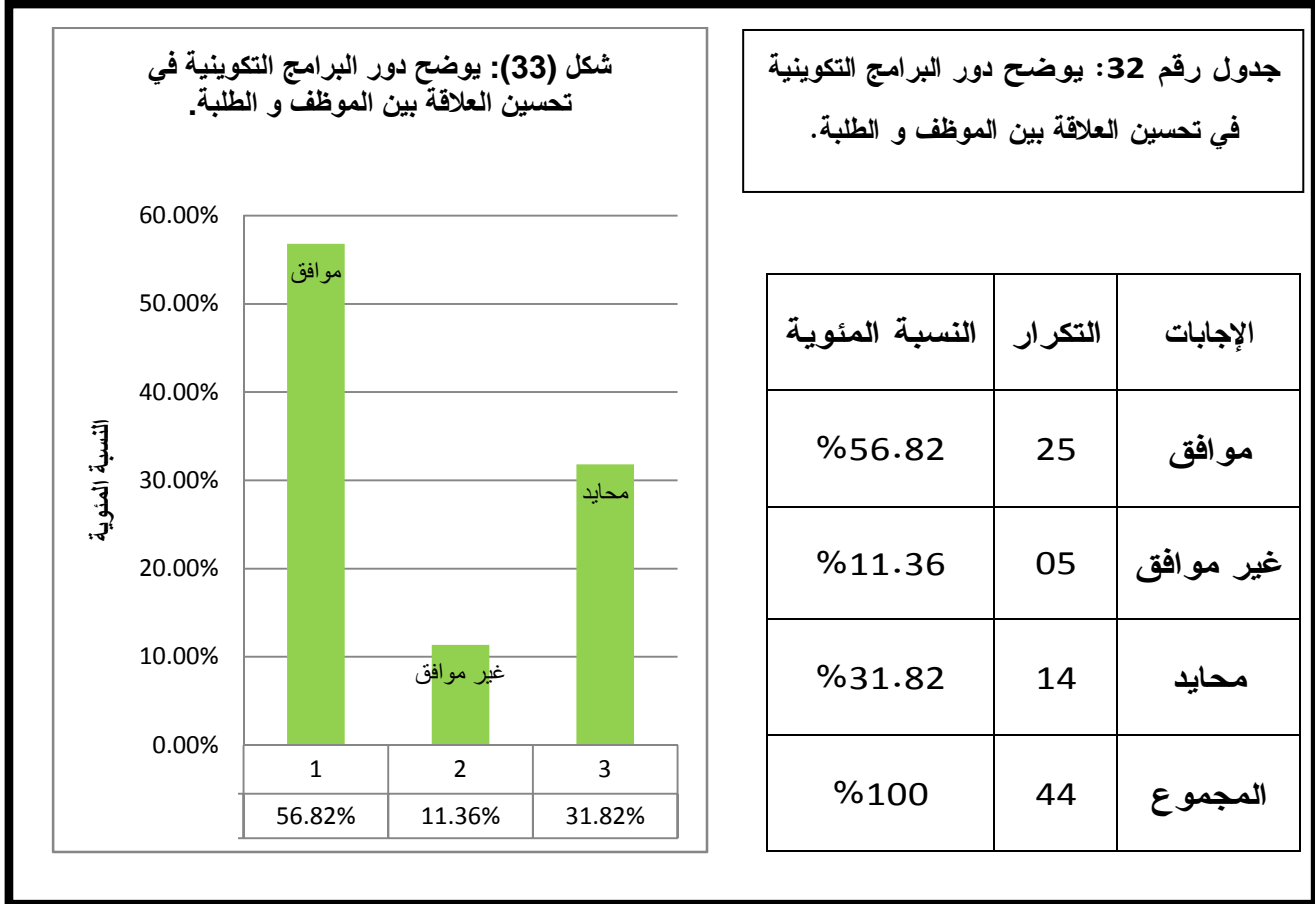
ب / تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء.



تشير نتائج الجدول رقم 31 والشكل رقم 30 الرد الإيجابي " موافق " لأفراد مجتمع البحث بنسبة مقدرة بـ: 77.28% على تأكيد أن البرامج التكوينية لها دور في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء، أما 18.18% من المبحوثين فكان رأيهم وردهم "محايد" حول هذه العبارة، في حين كانت الأقلية من المبحوثين (04.54%) لهم رد "غير موافق" نحو دور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء. ويمكن تفسير هذه النتائج وعلى الخصوص النسبة الأولى التي نرى أنها مرتفعة وإيجابية وهذا يعود الى الفترة الزمنية التي تنعقد فيها الدورات التكوينية والتي تسمح للموظفين المتكويين بالإحتكاك مع بعضهم البعض أكثر خاصة أثناء متابعة البرامج التكوينية أين يكون المجال مفتوح

أكثر للحوار والنقاش و تبادل الآراء فيما بينهم سواء تعلق الأمر بمحتوى البرامج أو بقضايا أخرى تتعلق بالمؤسسة ومساهم المهني، كل هذه العوامل تساعد على تفعيل وتوطيد وتحسين العلاقة بين الموظفين بطريقة غير مباشرة وذلك عن طريق البرامج التكوينية. وهذا هدف آخر تسعى المؤسسة لتحقيقه من أجل إنجاح الدورة التكوينية و بالتالي تحسين أداء الموظفين والمؤسسة معا.

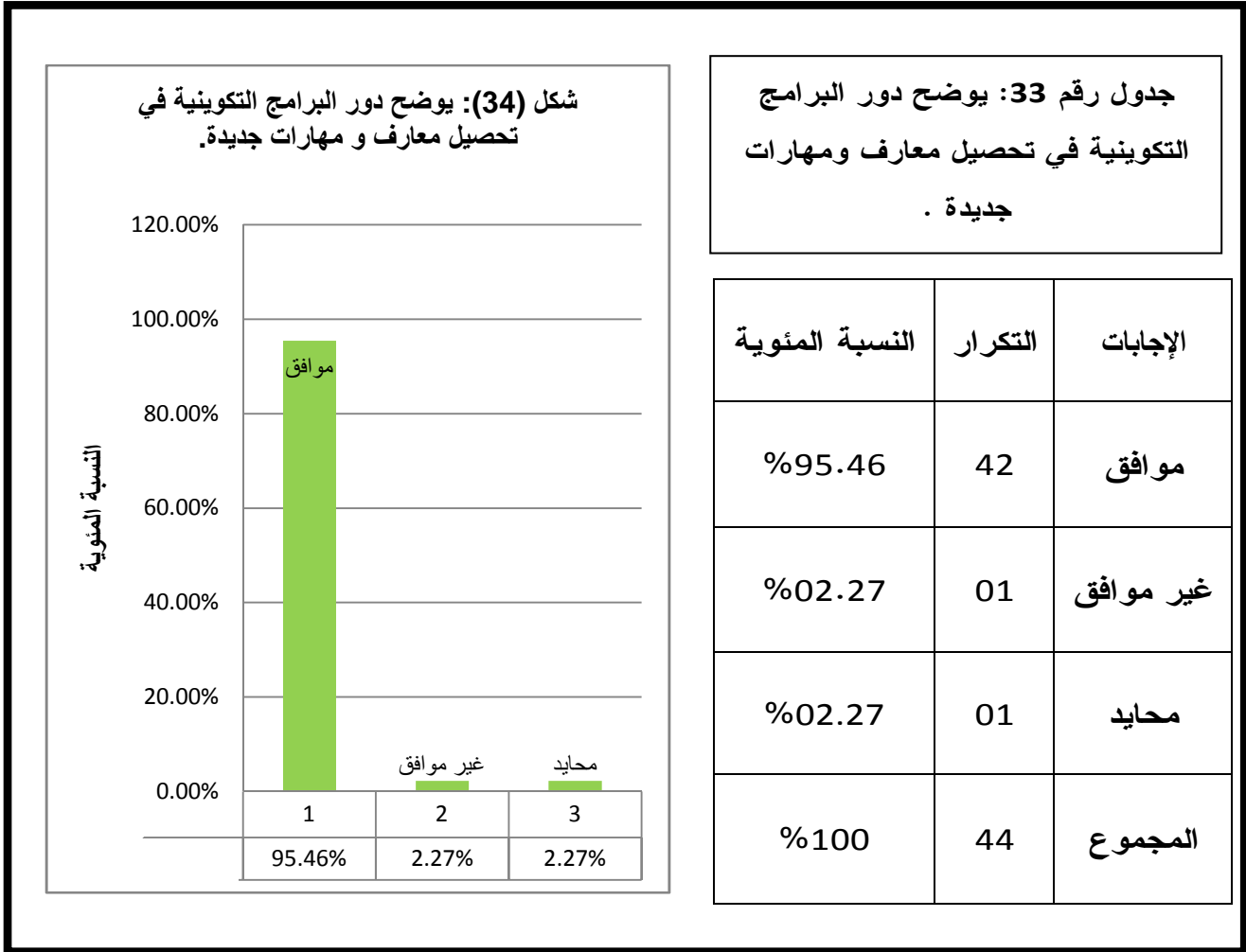
ج/ تحسين العلاقة بين الموظف و الطلبة.



من خلال الجدول رقم 32 والشكل رقم 31 يتضح أن أكثر من نصف أفراد مجتمع البحث (56.82%) لهم رد إيجابي أي " موافق " على دور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والطلبة. بينما كانت نسبة المحايد تقارب 32%، أما بقية المبحوثين والممثلين بنسبة تقارب 11% فكان رأيهم مخالف لزملائهم من الفئة الأولى. ويمكن تفسير هذه النتائج بالأثر الإيجابي والمشجع للبرامج التكوينية على المتكولين، بالإضافة إلى ذلك تأثير الخصائص الفردية كالسن (أغلبهم شباب) والمستوى التعليمي (أغلبهم جامعيين) والحالة العائلية (أغلبهم متزوجين) وانعكاس هذه الخاصية الأخيرة على الحالة النفسية والاجتماعية للمتكولين، زد على ذلك القناعة التامة بضرورة إبداء حسن المعاملة تجاه كافة الطلبة والعمل

على تقديم خدمات نوعية تساعدهم على التحصيل العلمي الجيد. كل هذه العوامل بالإضافة إلى محتوى البرامج التكوينية لها الدور الكبير في تحسين العلاقات بين الموظفين والطلبة مما يوفر الراحة النفسية للجميع ومنه العمل على بذل المزيد من الجهود لتحسين الأداء.

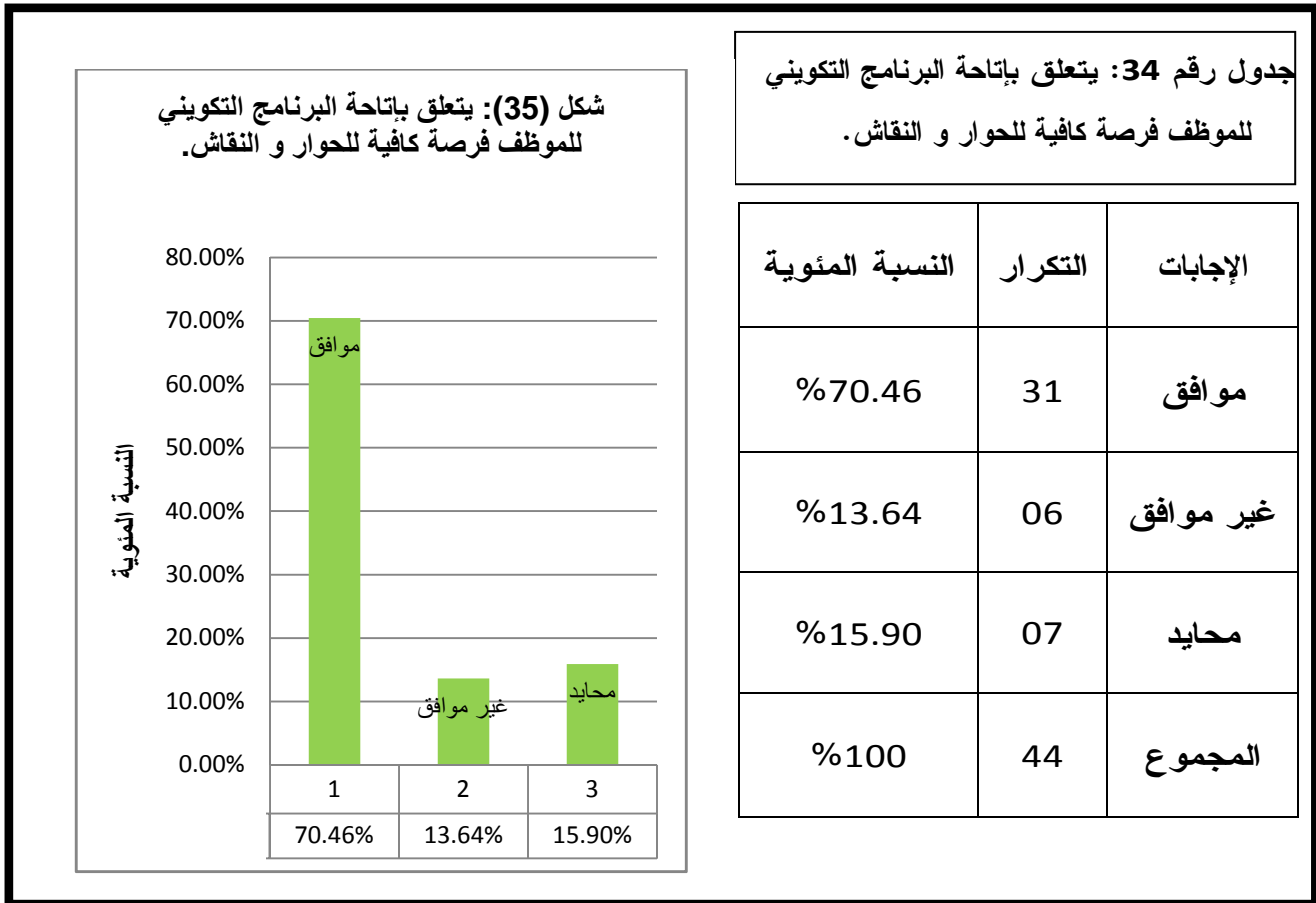
د/ تحصيل معارف و مهارات جديدة.



تشير النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم 33 والشكل رقم 32 أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين بنسبة مقدره بـ: %95.46 كانت لهم ردود إيجابية جدا حول دور البرامج التكوينية في تحصيل معارف ومهارات جديدة لتحسين أدائهم، في حين كانت نسبة المحايدين والغير موافقين مساوية لـ: %02.27 لكل منهما، وتفسر هذه النتيجة الإيجابية بالنظر إلى مجموعة الأسباب المتوفرة كمحتوى البرنامج التكويني وقدرة المكون وكفاءته على نقل المعلومات والمعارف للمتكونين، بالإضافة إلى الخصائص الشخصية لهم (السن، المستوى الجامعي

لأغلبهم، الحالة العائلية ، عدد سنوات الأقدمية، الطموح في الترقية والتدرج في السلم الإداري...) كل هذه العوامل ساهمت بقدر كبير في السماح للمتكونين بالتحصيل الجيد للمعارف والمهارات الجديدة التي تمنح للموظف شحنة إضافية لتحسين وتطوير أدائه. ونلاحظ أن هذه النتيجة الإيجابية تتفق مع النتيجة المتوصل إليها في إحدى الدراسات من طرف الباحث علي بن عبيد آل نمشة¹ والتي تؤكد بدورها أن للبرامج التدريبية أثر إيجابي على تحصيل معارف ومهارات جديدة لتحسين أداء المتدربين، مما يدل على صدق وقوة العلاقة الموجودة بين محتوى البرامج التكوينية ونجاح الدورة التكوينية وبالتالي تحقيق الأداء المطلوب من الموظفين ومن ثم تحسين أداء المؤسسة.

هـ/ إتاحة الفرصة الكافية للحوار والنقاش.

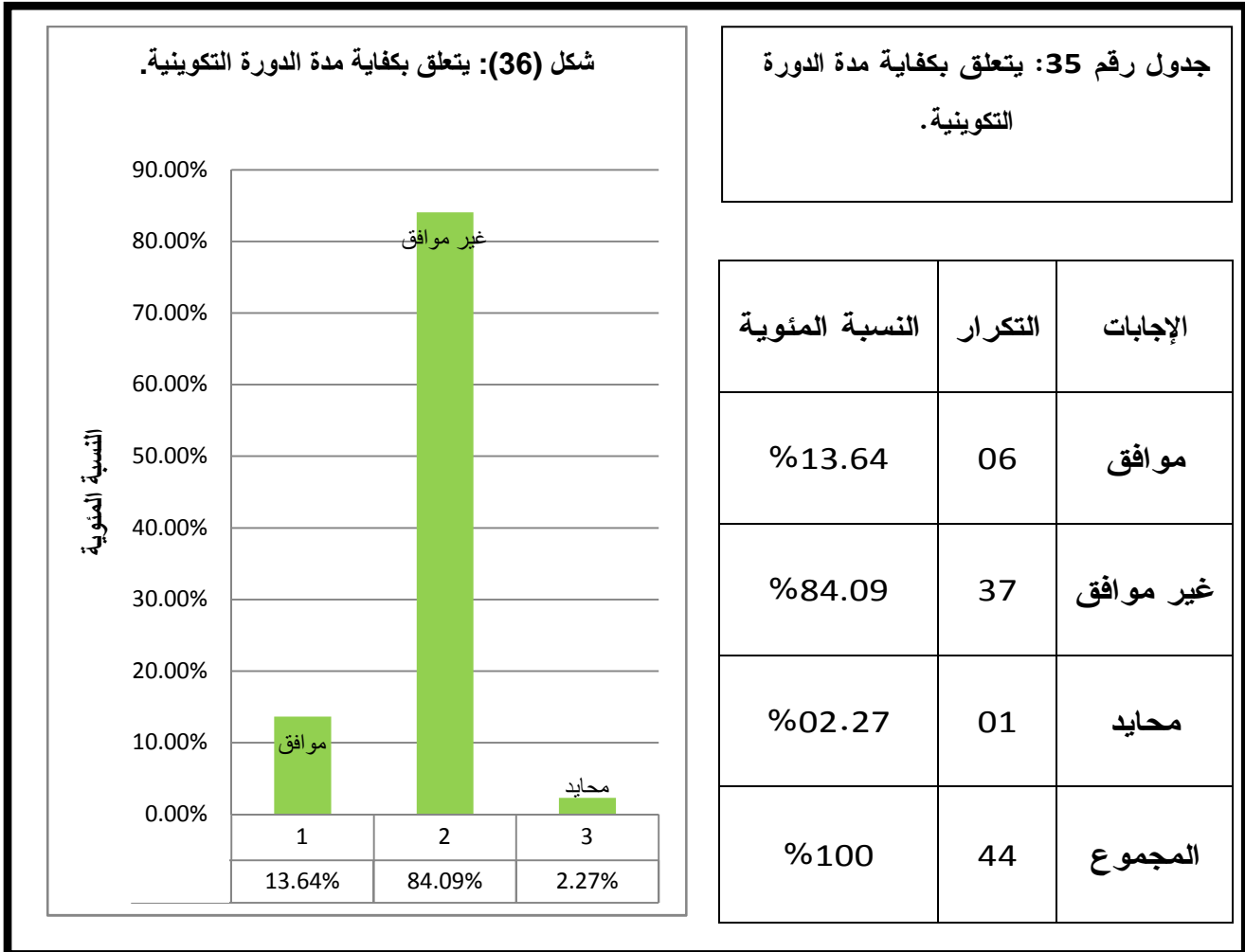


تدل النتائج الواردة في الجدول رقم 34 و الشكل رقم 33 والمتعلقة بإتاحة البرنامج التكويني للموظف فرصة كافية للحوار والنقاش بأن معظم أفراد مجتمع البحث (70.46%) لهم وجهة نظر

¹ علي بن عبيد آل نمشة، أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية، رسالة ماجستير، المركز العربي للدراسات الأمنية، الرياض، 1996.

مؤيدة (موافق) على هذه العبارة ، في حين جاءت وجهة نظر المحايدین مساوية لنسبة مقدره بـ: 15.90%، أما النسبة المتبقية (13.64%) فهي تمثل فئة المبحوثین الذين لهم نظرة معاكسة لزملائهم في الحالة الأولى. ونستطيع تفسير هذه النتيجة بإرجاعها إلى الخصائص الشخصية للمبحوثین كالمستوى التعليمي الجامعي لمعظمهم، بالإضافة إلى الأسلوب المعتمد من طرف المكون في إلقاء محتوى البرامج التكوينية والذي يركز على منح الفرصة للمتكونين من أجل المشاركة في الحوار والنقاش الدائر بينه وبين المتكونين، وفي هذه الحالة يشعر المتكون بأهميته وأهمية أفكاره مما يدفعه أكثر إلى التجاوب مع مجريات الدورة التكوينية والاندماج مع مجموع المتكونين، مما يساهم في إنجاح مثل هذه الدورات وتحقيق أهدافها.

و/ كفاية مدة الدورة التكوينية.



يتبين من النتائج المدونة بالجدول رقم 35 والشكل رقم 34 والمتعلقة بكفاية مدة الدورات التكوينية التي يشارك بها المتكويين بالردود السلبية لهم على هذه العبارة، حيث قدرت نسبة المبحوثين الغير موافقين عليها بـ: 84.09%، بينما قدرت نسبة المبحوثين الموافقين على هذه العبارة (كفاية مدة الدورة التكوينية) بـ: 13.64%، أما الفئة المحايدة فمثلها شخص واحد بنسبة مساوية لـ: 02.27%. وعلى العموم يمكن تفسير هذه النتيجة السلبية بإحساس وشعور الموظف المتكون أن هذه الفترات الزمنية المخصصة لإجراء الدورات التكوينية (داخل المؤسسة وخارجها) غير كافية بما فيه الكفاية حتى يتمكن المتكون بالإمام والتحكم أكثر في محتوى البرامج التكوينية، حتى يساعدهم ذلك أكثر على تحسين خدماتهم وأدائهم بعد الانتهاء من هذه الدورات. وفي هذا الإطار نجد هناك اختلاف بين هذه النتيجة من

الدراسة الراهنة وما توصلت إليه دراسة " سهيل زغودود ¹، حيث نجد أن النتيجة المتوصل إليها تدل على كفاية الفترة الزمنية للدورة التكوينية، بينما تشير الدراسة الحالية إلى عدم كفاية المدة المخصصة للدورة التكوينية. ويمكن أن يعود هذا الاختلاف إلى مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي بينما أجريت الدراسة السابقة لـ: "سهيل زغودود" بمؤسسة اقتصادية.

سؤال 24- ما هي مقترحاتك لتطوير البرامج التكوينية في المستقبل؟

كان الهدف من هذا السؤال هو التعرف على الاقتراحات المختلفة من طرف المتكويين خاصة وأنهم يتمتعون بقدر مقبول من التعليم الذي يمكنهم من التقييم و رصد نقائص العملية التكوينية ومن ثمة إعطاء اقتراحات لتدارك النقائص قصد المساهمة في تطوير البرامج التكوينية في المستقبل، حيث كانت أغلب آراء ومقترحات المبحوثين تتمحور حول النقاط التالية:

- تنظيم دورات تكوينية حسب التخصص (المالية، الإعلام الآلي، تسيير المستخدمين...).

- التمديد في فترة الدورات التكوينية.

- تكثيف عدد الدورات التكوينية داخل المؤسسة وخارجها (داخل و خارج الوطن).

- إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين.

- إضافة مقياسي الإعلام الآلي واللغات الأجنبية أثناء إعداد البرامج التكوينية.

- تعميم عملية التكوين لتشمل كل الموظفين والعمال.

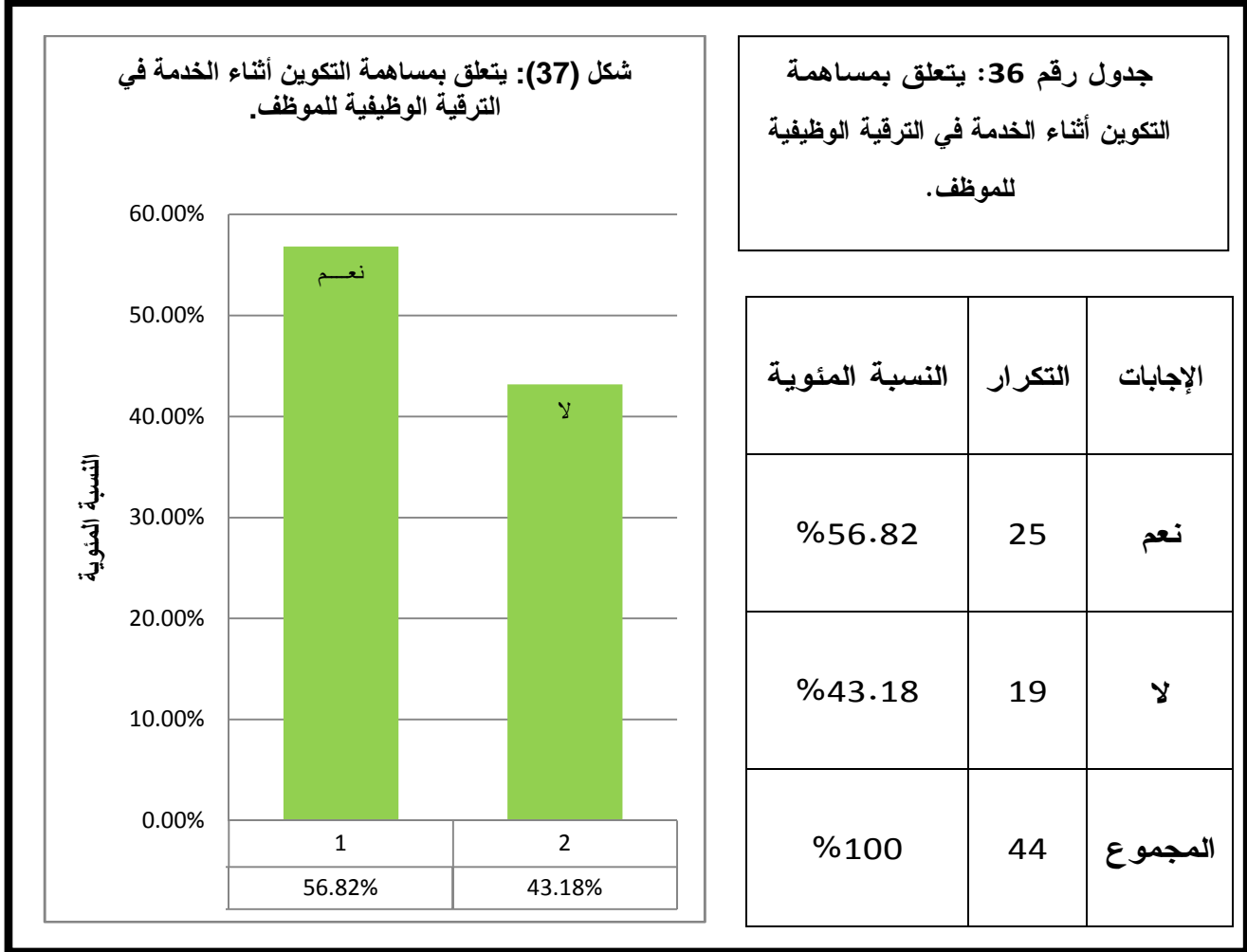
ويبدو أن هذه الملاحظات و المقترحات بناءة ومنطقية ومعقولة و من شأنها أن تساعد أكثر في تفعيل

تكوين الموظفين أثناء الخدمة، حتى يتمكن من تحسين أدائه وأداء مؤسسته.

¹ سهيل زغودود، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير (تخصص تنظيم الموارد البشرية)، جامعة باتنة ، الجزائر، 2008/2007.

4/ النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة: "التكوين أثناء الخدمة وعلاقته بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية".

أ/ الإسهام في الترقية الوظيفية.

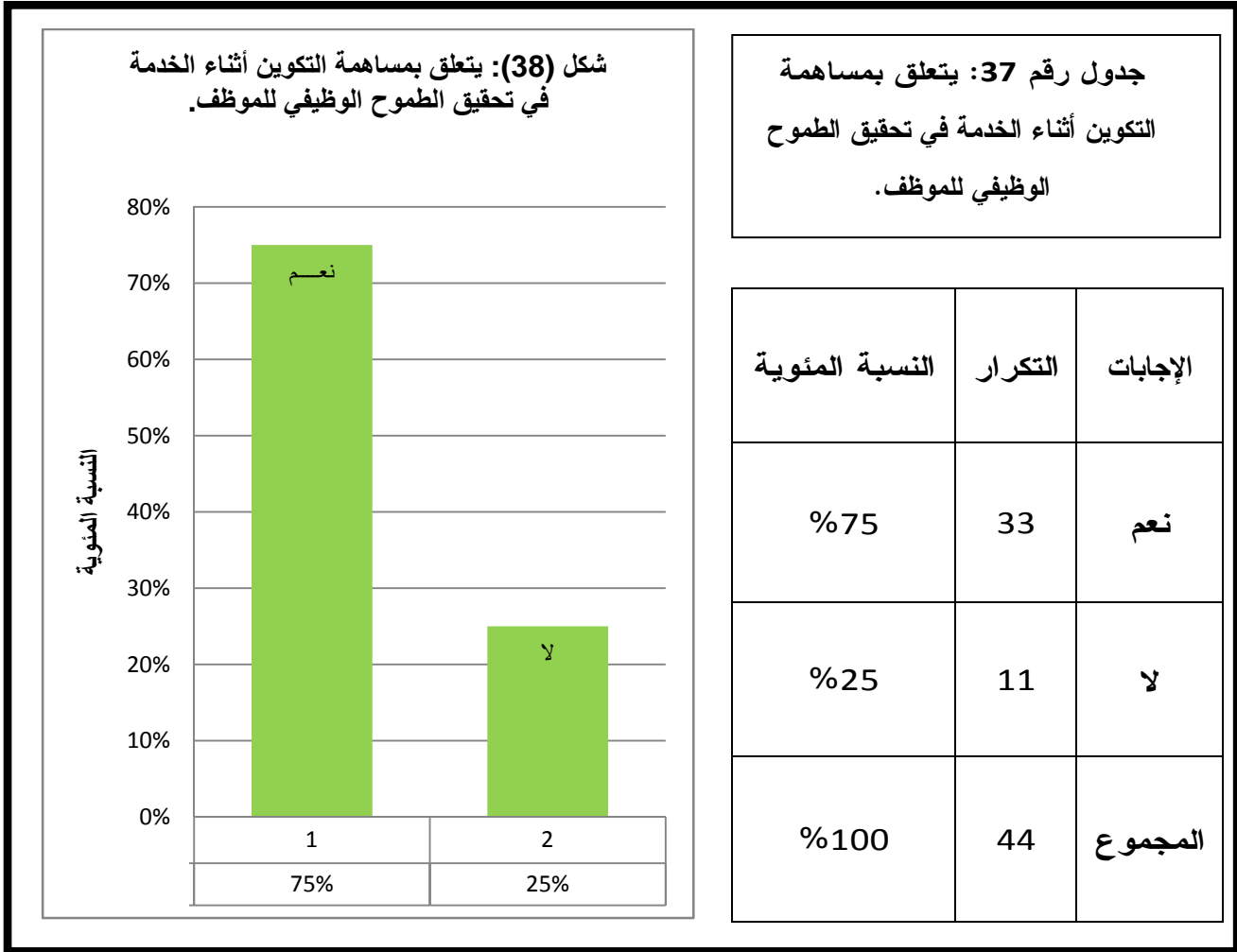


تشير النتائج الإحصائية المسجلة بالجدول رقم 36 والشكل رقم 35 أن أكثر من نصف المبحوثين بنسبة تقدر بـ: 56.82% يرون أن التكوين أثناء الخدمة يساهم في الترقية الوظيفية للموظف، أما الفئة الثانية وهي أقل من نصف المبحوثين (43.18%) فلم ينظروا مخالفة لزملائهم في الفئة الأولى ولهم مبرراتهم في ذلك. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر إلى نوعية الدورة التكوينية المبرمجة والمحددة من طرف المؤسسة، فالنسبة الأولى تمثل فئة الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية ليست اختيارية بل مفروضة عن طريق النصوص القانونية التي تدير المؤسسات والإدارات العمومية، بحيث لا يمكن ترقية موظف معين

إلا بعد المشاركة في دورة تكوينية تنظمها بعض المؤسسات المؤهلة والمخولة لذلك قانونا، وهي تخضع لمجموعة من الإجراءات القانونية. وتدوم فترة التكوين ستة أشهر لبعض الرتب وتسعة أشهر للبعض الآخر دون التخلي عن العمل وهو ما ينطبق على الفئة الأولى التي ترى أن التكوين أثناء الخدمة يساهم في الترقية الوظيفية، أما الفئة الثانية فهي تمثل الموظفين الذين يشاركون في بقية الدورات التي تنظمها المؤسسة من حين لآخر قصد تحسين أداء موظفيها. وفي هذا الإطار نجد تطابق في هذه النتيجة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة للباحث " نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ " ¹ والتي توصلت بدورها إلى وجود علاقة بين الترقية وتحسين أداء الموظفين، وتعتبر هذه النتيجة الجزئية مؤشر إيجابي لتدعيم الطرح في الفرضية الرابعة والتي تنص على مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، فمن خلال عملية التكوين تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها.

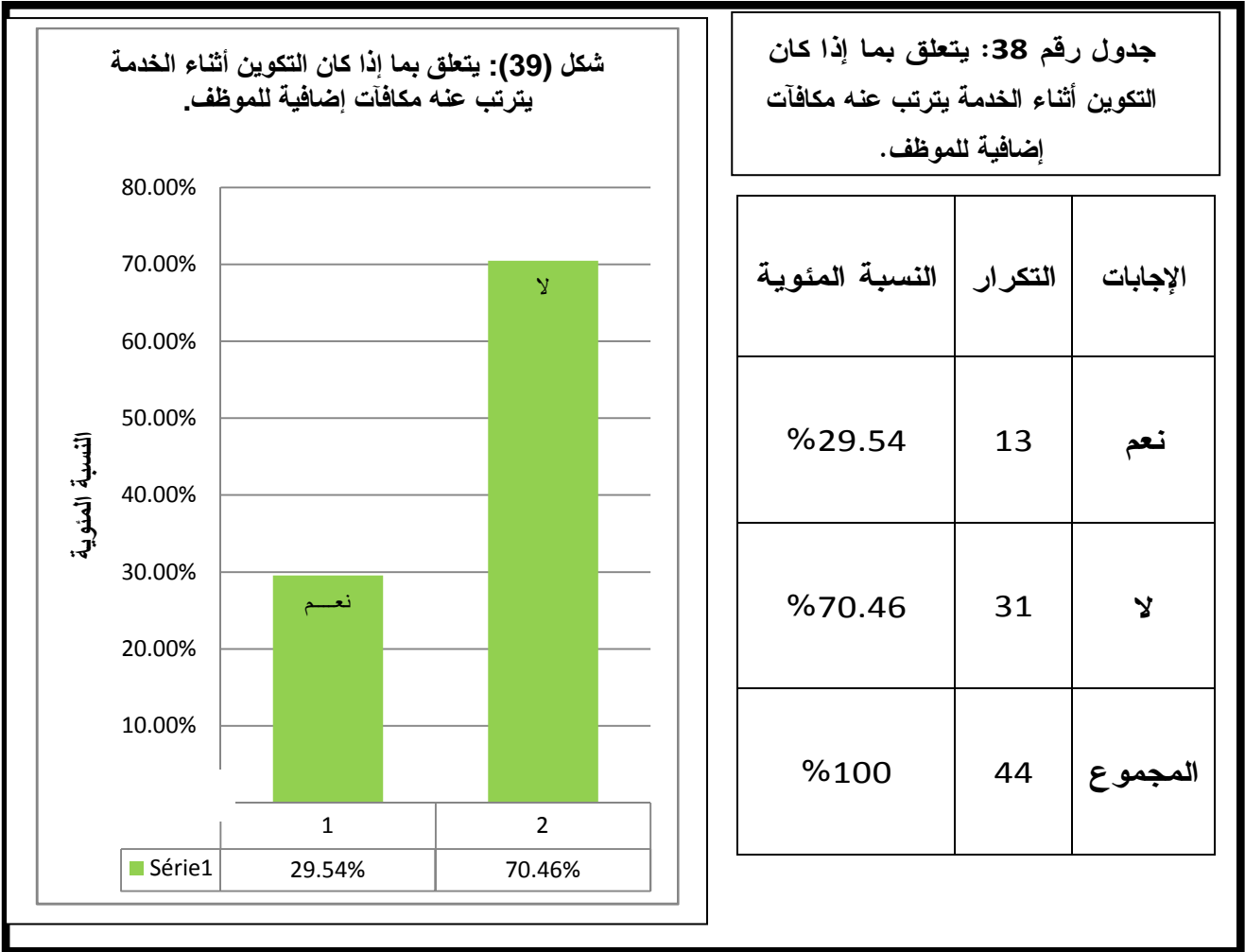
¹ - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة ، فلسطين، 2010.

ب/ الإسهام في تحقيق الطموح الوظيفي.



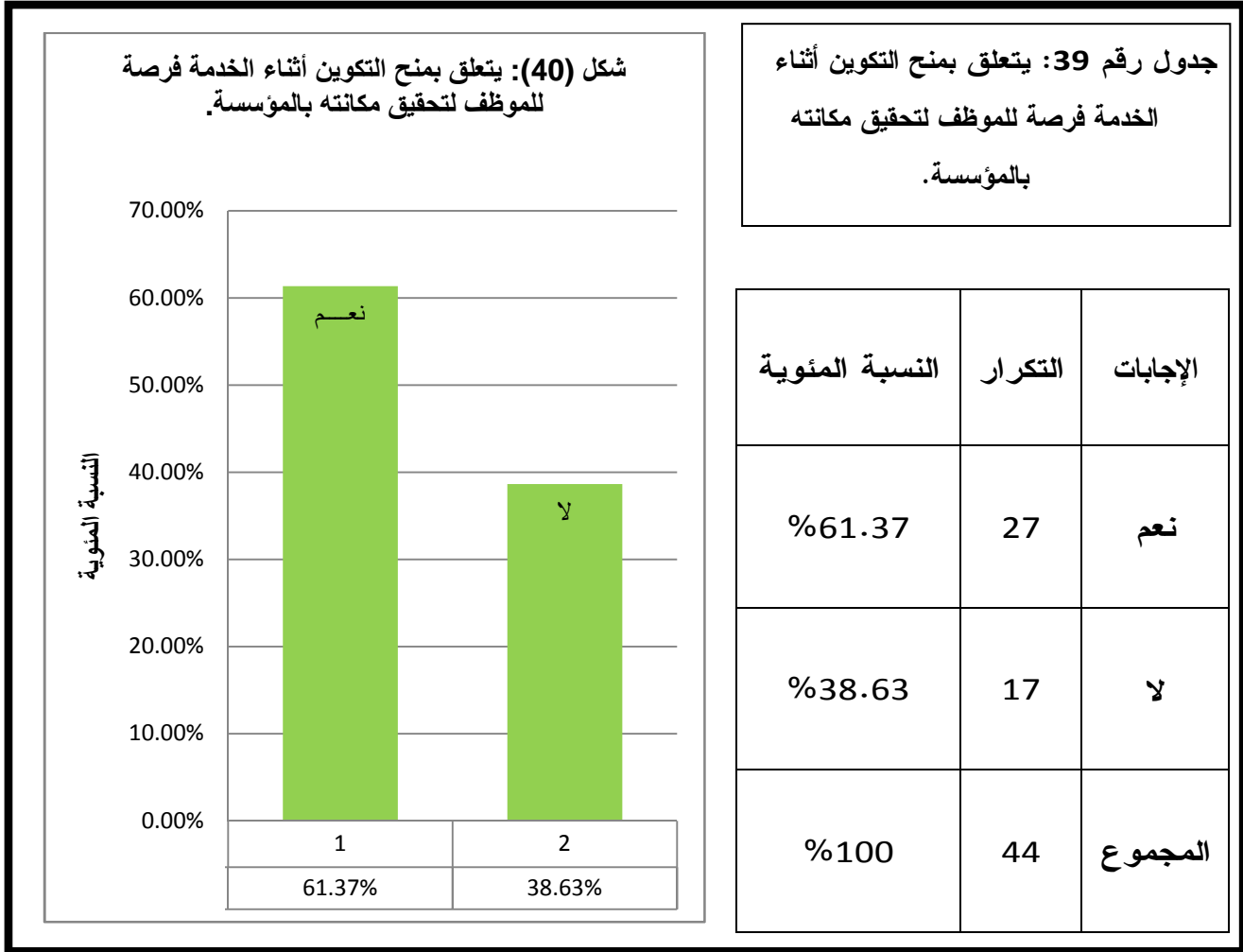
يوضح الجدول رقم 37 والشكل رقم 36 أعلاه أن 75% من أفراد مجتمع البحث ينظرون إلى التكوين أثناء الخدمة بأنه يساهم في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف ، بينما كانت النسبة المتبقية (25%) لها وجهة نظر مختلفة ومعاكسة للأولى. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالرجوع إلى الخصائص الشخصية للمبحوثين، حيث وجدنا سابقا أن أغلب الموظفين المبحوثين من فئة الشباب ومعظمهم جامعيين وأغلبهم لهم أقدمية تتراوح ما بين 4 و6 سنوات ، بالإضافة إلى ذلك يمكن الاعتماد على نتائج السؤال السابق والمتعلقة بالترقية الوظيفية في تدعيم نتائج السؤال الحالي، كل هذه الأسباب مجتمعة تجعل من المتكون مقبلا بجدية وإصرار ومثابرة على الدورات التكوينية وكله أمل في تحقيق طموحاته الوظيفية بمؤسسته وبالتالي زيادة مجهوداته وتحسين أدائه.

ج/ المكافآت الإضافية للموظف.



تشير النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم 38 والشكل رقم 37 الى أن معظم المبحوثين بنسبة تقدر بـ: 70.46% لهم رد سلبي، أي أن التكوين أثناء الخدمة لا يترتب عنه مكافآت إضافية للموظف، بينما يرى باقي المبحوثين والممثلين بنسبة تقدر بـ: 29.54% أن التكوين أثناء الخدمة يترتب عنه مكافآت إضافية للموظف. ونستطيع تفسير النسبة الأولى المرتفعة بإرجاعها الى أن تنظيم الدورات التكوينية للموظفين من طرف المؤسسة تهدف من ورائها بالدرجة الأولى الى زيادة وتحسين كفاءة الموظفين بدون الحصول على مكافآت وزيادة مالية في أجورهم الشهرية ، ولكن يمكن أن يستفيدوا من بعض المكافآت المعنوية، أما الفئة الثانية من المتكويين فردهم الإيجابي يعود الى تلقيهم دورات تكوينية المشار إليها في الإجابة عن السؤال رقم 25 من المحور الرابع والذي يعرف بالتكوين قبل الترقية، في هذه الحالة وبعد الإنتهاء من الدورة التكوينية بنجاح وإستكمال بقية الإجراءات يمكن للموظف الحصول على مكافآت إضافية وتحسب مباشرة في المرتب الشهري للمعني.

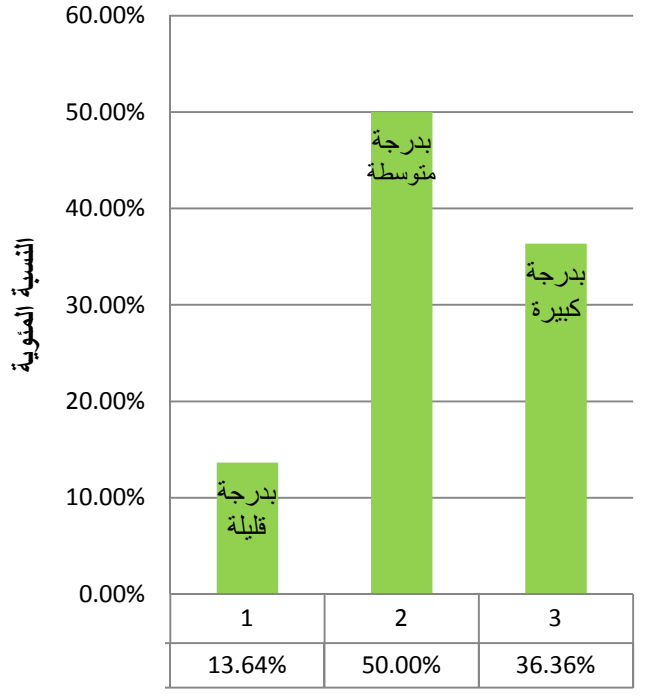
د/ منح الفرصة لتحقيق المكانة بالمؤسسة.



تشير النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم 39 والشكل رقم 38 أن معظم أفراد مجتمع البحث كانت ردودهم إيجابية بنسبة تساوي 61.37% فيما يتعلق بمنح التكوين أثناء الخدمة فرصة إضافية للموظف لتحقيق مكانته بالمؤسسة، في حين كانت النسبة الثانية المساوية لـ: 38.63% ممثلة للمبحوثين الذين لهم رأي معاكس لزملائهم في الحالة الأولى. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالأثر الإيجابي الذي تضيفه الدورات التكوينية للمتكونين من الناحية النفسية والاجتماعية لهم، بالإضافة إلى تحقيق طموحاتهم وترقيتهم الوظيفية المستحقة ومنه زيادة روحهم المعنوية وبالتالي الشعور والإحساس بتحقيق مكانته المهنية داخل المؤسسة وخارجها باعتبار أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح.

هـ/ المساهمة في تحسين نوعية الخدمات .

شكل (41): يوضح مساهمة تكوين الموظفين أثناء الخدمة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.



جدول رقم 40: يوضح مساهمة تكوين الموظفين أثناء الخدمة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
13.64%	06	درجة قليلة
50.00%	22	درجة متوسطة
36.36%	16	درجة كبيرة
100%	44	المجموع

تدل النتائج المتحصل عليها بالجدول رقم 40 والشكل رقم 39 والمتعلقة بمساهمة تكوين الموظفين أثناء الخدمة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة أن 50% من المبحوثين كانت إجاباتهم عن هذه المساهمة "بدرجة متوسطة"، بينما يرى البعض الآخر بنسبة تقدر بـ: 36.36% أن هذه المساهمة كانت "بدرجة كبيرة"، أما باقي المبحوثين وهم الأقلية (13.64%) نجدهم يرون أن هذه المساهمة كانت "بدرجة قليلة". ويمكن تفسير هذه النتيجة أن نصف المبحوثين لهم رأي معتدل بخصوص هذا العنصر والمتعلق بتحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة عن طريق التكوين أثناء الخدمة للموظفين، ويمكن إرجاع ذلك بالعودة إلى النتائج المتحصل عليها في بداية هذا المحور. حيث يؤدي تحقيق الموظف لأهدافه الشخصية والمهنية في أغلب الحالات إلى

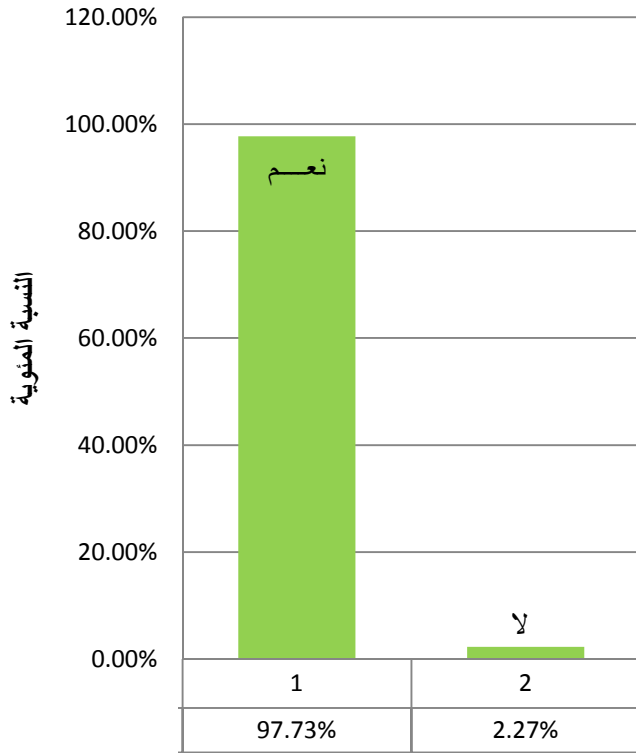
العمل بإرادة وعزيمة وولاء لتحسين نوعية الخدمات وبالتالي تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال بلوغ وإشباع الموظف لمختلف احتياجاته.

السؤال 30: تكوين الموظف أثناء الخدمة يساعد في تطوير المؤسسة ورفيها، ما رأيك؟

جاءت معظم ردود المبحوثين على هذا السؤال المفتوح بالإيجاب، حيث نجدهم يقرون بأن للتكوين أثناء الخدمة أهمية كبيرة و تعتبر إستثمار طويل المدى للمؤسسة في مواردها البشرية ، ويؤكد البعض الآخر على الإنعكاسات الهامة والإيجابية لعملية تكوين الموظف أثناء الخدمة على تحسين قدراته ومهاراته المختلفة وبالتالي المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة و منه نمو وتطوير المؤسسة في مختلف المجالات و تحسين صورتها في المحيط الخارجي.

و/ المساهمة في إستقرار المؤسسة.

شكل (42): يوضح مساهمة تكوين الموظف أثناء الخدمة في إستقرار المؤسسة

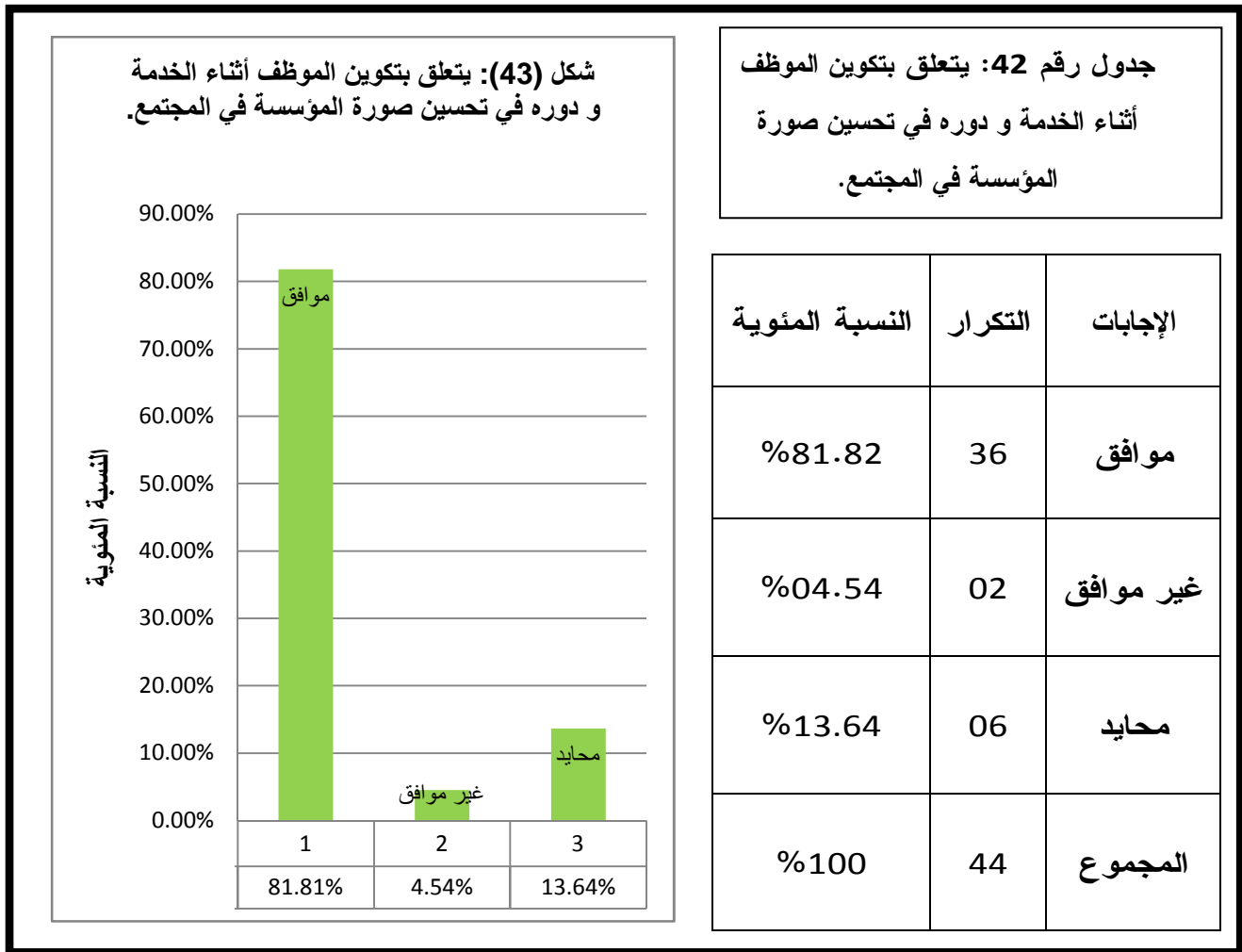


جدول رقم 41: يوضح مساهمة تكوين الموظف أثناء الخدمة في إستقرار المؤسسة.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	97.73%
لا	01	02.27%
المجموع	44	100%

يوضح الجدول رقم 41 والشكل رقم 40 أعلاه أن الأغلبية المطلقة للمبحوثين بنسبة وصلت إلى 97.73% يرون أن تكوين الموظف أثناء الخدمة يساهم في إستقرار المؤسسة، بينما يرى أقلية المبحوثين بنسبة مقدرة بـ: 02.27% عكس ما يراه زملائهم في الحالة الأولى. ويمكن تفسير هذه النتيجة الإيجابية نظرا لشعور المتكويين بالرضا تجاه مشاركتهم في الدورات التكوينية وعلى مختلف الفوائد المادية و المعنوية و المهنية الناجمة عن هذه الدورات، هذه الأسباب وغيرها تجعل من الموظف المتكون في حالة من الإرتياح النفسي والإستقرار داخل المؤسسة وحتى خارجها، الشيء الذي ينعكس إيجابا على تغيير في أداء هؤلاء الموظفين نحو الأحسن وبالتالي تحقيق المؤسسة لإستقرارها وتحسين خدماتها ومنه السعي لتحقيق المزيد من التطور والتقدم.

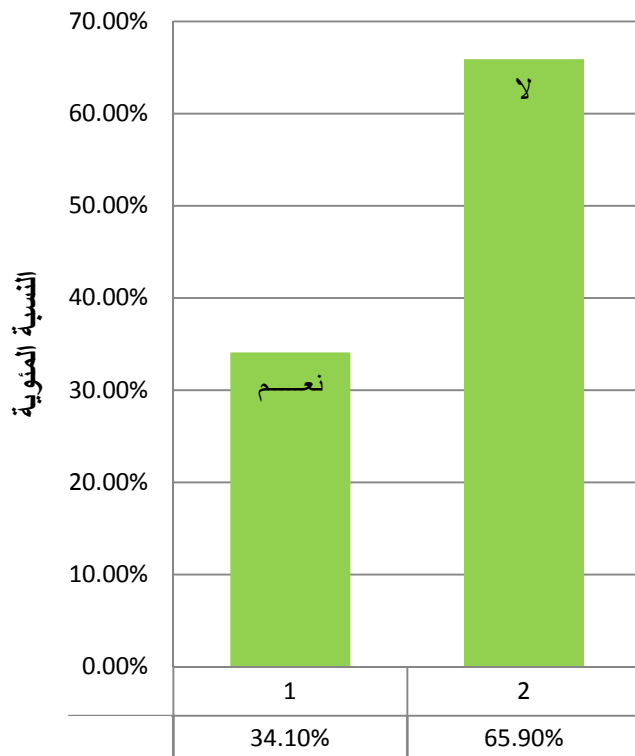
ي/ تحسين صورة المؤسسة في المجتمع.



يتبين من الجدول رقم 42 و الشكل رقم 41 أن معظم أفراد مجتمع البحث لهم نظرة موافقة فيما يتعلق بتكوين الموظف ودوره في تحسين صورة المؤسسة بالمجتمع بنسبة مساوية 81.82%، أما المحايدون فتمثلهم نسبة مساوية 13.64%، في حين كان المبحوثين الغير موافقين على هذه الرأي أقلية بلغت نسبتهم 04.54%. يمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة للمبحوثين في الفئة الأولى أن التكوين أثناء الخدمة للمؤسسة له دور في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع ولكن بطريقة غير مباشرة، خاصة وإذا أخذنا في الحسبان بأن المؤسسة نظام مفتوح يمكنها أن تتأثر بالمحيط الخارجي وتأثر في المحيط الخارجي بواسطة خدماتها وموظفيها الذين لهم الدور الكبير في نقل وتحسين صورة مؤسستهم في المجتمع ، خاصة وأن المؤسسة الجامعية ينتظر منها أن تكون فضاء مفتوح لنشر العلم والمعرفة والأخلاق والثقافة وتحسين السلوك وتهذيبه والمساهمة في تطوير وتنمية المجتمع نحو الأفضل، وعلى هذا الأساس تكون المؤسسة أنجزت واجباتها وحسنت صورتها وحققت أهدافها.

ر/ الصعوبات التي تواجه الموظف خلال عملية التكوين.

شكل (44): يتعلق بتلقي صعوبات معينة خلال عملية التكوين.



جدول رقم 43: يتعلق بتلقي صعوبات معينة خلال عملية التكوين.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	34.10%
لا	29	65.90%
المجموع	44	100%

تدل النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم 43 والشكل رقم 42 والمتعلقة بوجود صعوبات معينة خلال عملية التكوين أن ما يقارب 66% من المبحوثين كانت ردودهم بالنفي حول هذه العبارة ، أي أنهم لم يتلقوا أي صعوبات ، في حين جاءت ردود الفئة الثانية من المبحوثين معاكسة للفئة الأولى وهي تقارب 34.10% ، أي بمعنى أنهم تلقوا صعوبات خلال الدورات التكوينية المنظمة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في الحالة الأولى بإرجاعها الى مشاركة المتكولين في العديد من الدورات مما يساعدهم في إكتساب خبرات جديدة ومتنوعة وبالتالي التغلب على بعض الصعوبات المادية والبشرية التي تصادفهم خلال عملية التكوين ومحاولة تجاوزها. أما بالنسبة للمبحوثين الذين تلقوا صعوبات خلال عملية التكوين فهم أقل بالنصف من الفئة الأولى ويمكن أن يعود ذلك الى نقص التجربة والخبرة الكافية لمواجهة تلك الصعوبات.

بالنسبة للفئة الأخيرة من المبحوثين الذين أجابوا " بنعم " على تلقيهم صعوبات خلال عملية التكوين فتمثل في صعوبة إتقان اللغة الأجنبية في حالة المشاركة في الدورات التكوينية خارج الوطن وعلى الخصوص في الدول الأوروبية وعدم كفاية الجانب المادي المخصص لكل متكون، بالإضافة الى مشاركة العدد الكبير من المتكولين في بعض الدورات، ومحدودية الفترة الزمنية المخصصة لإجراء بعض الدورات وعدم التفرغ الكلي للمتكولين خلال فترة التكوين.

ثانيا / نتائج الدراسة:

1 / دورالتكوين أثناء الخدمة في تطوير الموظف.

التقديرات				الرتبة	النسبة المئوية	المؤشر
% 100 -66	% 65 -56	%55 -45	% 44 -0			
جيد	حسن	متوسط	دون المتوسط	6	%59.19	المشاركة في الدورة التكوينية
	✓			6	%59.19	التكوين الداخلي
✓				3	%88.64	دور التكوين في إضافة المعارف
✓				3	%88.64	تجديد الأفكار
	✓			5	%63.64	تحسين القدرات
✓				4	%81.82	دور التكوين في تحسين عملية الاتصال
✓				3	%88.64	زيادة الانتماء
✓				1	%100	رفع الروح المعنوية
✓				2	%95.45	دفع الموظف إلى العمل بجدية ومثابرة

بالنظرة المنفصلة للجدول أعلاه يتضح أن دلالة المؤشرات تشير الى تقديرات تتأرجح بين الجيد والحسن والسمة الأولى هي الغالبة، هذا يعني أن النتائج السالفة الذكر والمتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى تدل على أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال إضافته معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية وإتجاهات و أفكار حديثة تساعده في تحسين القدرة على التخطيط لتنفيذ المهام الإدارية بعد الانتهاء من الدورات التكوينية، بالإضافة إلى تحسين عملية الإتصال بين جميع افراد المؤسسة ودفع الموظف إلى العمل بمثابرة وجدية، صف إلى ذلك زيادة روح انتمائه لمؤسسته والرفع من معنوياته، ويجب أن نشير هنا الى النتيجة المتعلقة بعدم كفاية الدورات التكوينية المبرمجة إلى حد الآن من طرف المؤسسة وعلى هذه الأخيرة تكثيفها حتى تأتي بنتائج أكثر إيجابية لكل الأطراف، وفي هذا السياق نجد أن النتائج المتحصل عليها أعلاه تتفق إلى حد كبير مع النتائج التي

توصل إليها الباحث "علي يونس ميا و آخرون"¹ في الدراسة المتعلقة بـ: " قياس أثر التدريب في أداء العاملين" والتي أجريت على مجتمع البحث بأكمله عن طريق الحصر الشامل لـ: 73 موظف إداري بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، حيث أكدت أن للتدريب أهمية كبيرة وأثر مباشر في تحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى دوره المتزايد في تنمية و تطوير العاملين و زيادة كفاءتهم، وبناء على ما سبق ومن خلال النتائج الإيجابية المتوصل إليها يتضح جليا لنا صحة الفرضية الأولى التي تشير إلى أن للتكوين أثناء الخدمة دور في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

2 / تأثير المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.

التقديرات				الرتبة	النسبة المئوية	المؤشر
66 - 100 %	56 - 65 %	45 - 55 %	0 - 44 %			
جيد	حسن	متوسط	دون المتوسط			
✓				3	77.27%	توضيح أهداف الدورة
		✓		6	47.73%	القدرة على نقل المعلومات
✓				2	81.82%	إتباع أسلوب النقاش المفتوح
		✓		5	54.54%	المعاملة الإنسانية مع المتكولين
✓				1	86.36%	الشخصية القوية للمكون
		✓		4	54.55%	مراعاة الفروق الفردية

يتبين من خلال النتائج السابقة و المدونة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية بأن للمكون دور كبير في إنجاز عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة ، وذلك من خلال أسلوبه في تقديم أهداف الدورة التكوينية منذ البداية واعتماد المكون على أسلوب النقاش المفتوح في تسيير مجريات الحصص التكوينية بالإضافة الى تمتعه بشخصية قوية تساعد في التأثير على المتكولين حيث جاءت هذه المؤشرات كلها ايجابية بتقدير جيد ، بينما تشير المؤشرات الأخرى والمتعلقة بقدرة المكون على نقل وتوصيل المعلومات والمعارف للمتكولين بطريقة مناسبة وفعالة و المعاملات الإنسانية المتميزة مع

¹ - علي يونس ميا و آخرون، المرجع السابق،ص 154.

الموظفين ومراعاته للفروق الفردية بينهم أثناء التكوين الى تقدير متوسط ، وعليه ومن خلال النتائج الإيجابية المتوصل إليها يتضح لنا صحة الفرضية الثانية التي تظهر أن للمكون تأثير على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية.

3 / تأثير برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.

التقديرات				الرتبة	النسبة المئوية	المؤشر
66 - 100 %	56 - 65 %	45 - 55 %	0 - 44 %			
جيد	حسن	متوسط	دون المتوسط	4	59.09%	تحسين العلاقة مع المسؤولين
✓	✓			2	77.28%	تحسين العلاقة مع الزملاء
	✓			5	56.82%	تحسين العلاقة مع الطلبة
✓				1	95.46%	تحصيل معارف و مهارات جديدة
✓				3	70.46%	إتاحة الفرصة للحوار و النقاش

من خلال النتائج السابقة و المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة تبين أن برامج التكوين لها دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وذلك من خلال مساهمتها في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤولين (الرؤساء) وبين الموظف وبقية الزملاء و بين الموظف والطلبة، كما توصلت النتائج إلى أن البرامج التكوينية تسمح بتحصيل معارف ومهارات جديدة وبالتالي تحسين أداء الموظفين، كما تتيح الفرصة الكافية للموظف لكسب أساليب إتصال مرنة و سلسلة مبنية على الحوار والنقاش في مختلف القضايا المهنية، وهذا ما دلت عليه التقديرات التي تراوحت بين الحسن والجيد لأغلب مؤشرات هذا المحور، وفي هذا الشأن نجد تطابق بين النتائج الحالية ونتائج الدراسة السابقة للباحث: " نابتي سامي"¹ والتي توصل فيها إلى أن للبرامج التدريبية أثر على تحسين نوعية الخدمات الصحية المقدمة من طرف الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية بقسنطينة، بالإضافة إلى وجود علاقة بين

¹ - نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص 188.

التدريب ومعالجة مشاكل الأداء وذلك من خلال تحسين الكفاءة وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية و تعديل سلوكهم واتجاهاتهم، وعليه فالنتائج الإيجابية المتوصل إليها تشير إلى صدق الفرضية الثالثة التي تؤكد تأثير برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية.

4 / التكوين أثناء الخدمة وعلاقته بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

التقديرات				الرتبة	النسبة المئوية	المؤشر
66 - 100 %	56 - 65 %	45 - 55 %	0 - 44 %			
جيد	حسن	متوسط	دون المتوسط	5	56.82%	المساهمة في الترقية الوظيفية
✓				3	75%	المساهمة تحقيق الطموح الوظيفي
	✓			4	61.37%	تحقيق المكانة في المؤسسة
		✓		6	50%	المساهمة في تحسين نوعية الخدمات
✓				1	97.73%	المساهمة في استقرار المؤسسة
✓				2	81.82%	تحسين صورة المؤسسة في المجتمع

يتضح من النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة بأن التكوين أثناء الخدمة له علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية و ذلك من خلال المساهمة في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف وترقيته ومنحه فرصة إضافية لتحقيق مكانته بالمؤسسة، كما يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة و المحافظة على استقرارها وتطويرها وتحسين صورتها بالمجتمع (البيئة الخارجية)، حيث تراوحت أغلب التقديرات على هذه المؤشرات بين الحسن والجيد ، حيث تتفق هذه النتائج مع معظم نتائج الدراسة السابقة للباحثة: "بوحنان سليمة"¹ والتي بينت أن للتكوين فائدة مزدوجة بالنسبة للعامل والمؤسسة على حد سواء، وذلك من خلال بلوغ المؤسسة لأهدافها

¹ - بوحنان سليمة، التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008/2007، ص275.

التنظيمية المسطرة وانعكاس ذلك على الفرد العامل بتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي، الانسجام مع بيئة العمل، ارتفاع الروح المعنوية، وترسيخ ثقافة الولاء للمؤسسة، والحفاظ على سمعة المؤسسة والاستقرار الوظيفي، وعلى هذا الأساس فالنتائج المتوصل إليها تشير الى صدق الفرضية الرابعة التي تبين وجود علاقة إيجابية بين التكوين أثناء الخدمة وتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

5 / الفرضية الرئيسية.

وفي الأخير وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية، وبعد تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة وإشكالية البحث بالإيجاب حيث أكدت النتائج أن:

- التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.
 - هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية.
 - يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية.
 - يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.
- وعليه وبالنسبة لإشكالية البحث نستطيع التأكيد على أن للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية.

ثالثا / الإقتراحات

مما سبق، وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة و المتعلقة بأهمية التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات التالية:

- ✓ اقتراح تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية وذلك بالاستعانة بالأساتذة الجامعيين في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.
- ✓ اقتراح زيادة عدد الدورات التكوينية خارج المؤسسة (داخل وخارج الوطن) وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المخولة قانونا والمؤهلة في مجال التكوين.

- ✓ مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية ويتمكن من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث وتحيين المعلومات السابقة ومنه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتكون و المؤسسة.
- ✓ اقتراح التمديد في فترات تكوين الموظفين أثناء الخدمة مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكونين فيما بينهم من جهة ، وبينهم وبين المكونين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمل بروح الفريق وتقوية العلاقات وروح التضامن والتقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة.
- ✓ اقتراح تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية.
- ✓ اقتراح استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة.
- ✓ اقتراح برمجة دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية والإنجليزية، نظرا لردود بعض المبحوثين حول تلقينهم بعض الصعوبات أثناء المشاركة في الدورات التكوينية المنظمة خارج الوطن.
- ✓ اقتراح زيادة وتدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين خارج الوطن وجعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة، وهذا من أجل تغطية المتكون لمختلف احتياجاته الضرورية واجتياز هذه الفترة في ظروف ملائمة ومساعدة على التحصيل المعرفي.
- ✓ اقتراح تعميم عملية التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين قدرة أدائهم وأداء مؤسستهم.

خاتمة:

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والميداني أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

وفي الدراسة الحالية التي تتمحور حول التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؛ تم تناول الجانب النظري في ثلاثة فصول يتعلق الأول بمدخل للدراسة، أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى التكوين أثناء الخدمة ، في حين تم تناول الأداء الوظيفي في الفصل الثالث، أما الجانب الميداني فاشتمل على الفصلين الرابع والخامس؛ حيث تم تخصيص الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة، أما الفصل الخامس تم فيه عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة، وتبين لنا من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا ، وهذه الفرضيات تمحورت حول مساعدة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، وتأثير كل من المكون وبرامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية، وفي الاخير مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، وبهدف التأكد من الصدق الامبريقي للفرضية العامة تم تجسيدها في الفرضيات الإجرائية الأربعة السابقة الذكر، وبعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات، مما يدل بالفعل على أهمية تكوين الموظفين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الاداء بالمؤسسة الجامعية.

قائمة المراجع

1- الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2007.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 5، 2001.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 1983.
- 4- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2005.
- 5- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، د ط، 2004.
- 6- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، د ط، 2004.
- 7- بلقاسم سلاطينية ، حسان جيلاني ، منهجية العلوم الإجتماعية، دار الهدى ، الجزائر ، د ط ، 2004.
- 8- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د ط، 1999.
- 9- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، د ط، 1975.
- 10- حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 11- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002.
- 12- خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، د ط، 2011.
- 13- الخطيب رداح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، إربد، الأردن، د ط، 2006.
- 14- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار الجامعة للنشر، عمان، د ط، 1999.
- 15- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2000.
- 16- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيقية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، د ط ، 2000.
- 17- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار نشر، مصر، د ط، 2009.

- 18- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2007.
- 19- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003.
- 20- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007.
- 21- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، دط ، 2001.
- 22- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011.
- 23- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط 2 ، 2010 .
- 24- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط ، 2000.
- 25- طارق المجذوب، الإدارة العامة-العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، د ط ، 2000.
- 26- طاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2011.
- 27- طاهر محمود الكلاله، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 28- طلعت إبراهيم لطف، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط 2007.
- 29- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 30- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، د ط ، 2003.
- 31- عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، الجزء الأول : تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة ،مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع و التصدير، مصر، د ط ، بدون سنة النشر.
- 32- عبد الرحمان محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007.

- 33- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، بيروت، د ط ، 1991.
- 34- عبد الله محمد عبد الرحمن ، محمد علي البدوي ، منهج و طرق البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، د ط ، 2000.
- 35- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط ، 2010.
- 36- عبيدات ذوقان و آخرون ، البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه، دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع ، الأردن، ط6 ، 2001 .
- 37- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، د ط ، 1990.
- 38- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د ط 2002.
- 39- علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007 .
- 40- عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري و الأمني - رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، ط1، 2010.
- 41- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، د ط ، 2003.
- 42- علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، د ط ، 1975.
- 43- عمار الطيب كشرود، البحث العلمي و مناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1 ، 2007 .
- 44- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 45- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، د ط ، 1997.
- 46- محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي لتصميم المنهج و الإجراءات ، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، د ط ، 1987 .
- 47- محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 1990.
- 48- محمد جمال مرعي، التدريب و التنمية، عالم الكتب، القاهرة، د ط ، 1993.

- 49- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ط2 ، 2004.
- 50- مجدي أحمد بيومي،محمد السيد لطفي،الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي- مدخل عي علم الاجتماع الصناعي، دارالمعرفة الجامعية، مصر، د ط ، 2009.
- 51- مدحت محمد أبو النصر،إدارة العملية التدريبية(النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة، مصر ، ط1،2008.
- 52- منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق،وكالة المطبوعات،الكويت، د ط ،1995.
- 53- منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها و تقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، د ط ،1986.
- 54- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن، د ط ،2005.
- 55- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار للنشر والتوزيع،الأردن، د ط ،1986.
- 56- محمد عثمان حمدي مصطفى المعاذ،المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية،القاهرة، د ط ،1990.
- 57- محمد أحمد عبد النبي،إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، ط1،2010.
- 58- محمد شفيق، البحث العلمي- الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، د ط ، 2001.
- 59- محمد شفيق، البحث العلمي و تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث مصر، د ط ، 2006.
- 60- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار النهضة ، الجزائر ، ط 4 ، 2004 .
- 61- نظمي شحادة و آخرون،إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان، ط1،2000.

2- الكتب باللغة الأجنبية:

- 62- Pierre casse, la formation performante , office des publications universitaires centrale BenAknoun , alger, 1994.
- 63- Sekiou lakhdar, gestion du personnel, les éditions d'organisations, paris, 1986.
- 64- Sekiou. Blondin. Fabi , Gestion des ressources humaines. 2^{ém} édition. debook , université. montreal. 2001.
- 65- Martory Bernard , Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances, 6^{ém} édition dunod , paris , 2005.
- 66- J. Barraux , entreprise et performance globale , évaluation et pilotage , édition economica , 2000 .

3- أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير :

3-1- أطروحات الدكتوراه:

- 67- بلقاسم سلاطونية ، التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 1997 .
- 68- الطاهر مجاهدي ، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2009/2008.
- 69- سالم بن بركة براك الفايدي ، فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، 2008.
- 70- عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي ، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين ، أطروحة دكتوراه ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2009.
- 71- عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري ، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين ، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2009.

3-2- رسائل الماجستير:

- 72- الياس بن سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2006 .
- 73 - بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006.
- 74- بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007/2006.
- 75- بوخنان سليمة، التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008/2007.
- 76- حاتم علي رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 77- خالد حمدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 78- سفران علي منصور الشمراني، تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية و اللاسلكية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 79- سهيل زغدود، العملية التدريبية و دورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير (تخصص تنظيم الموارد البشرية)، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008/2007.
- 80- شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير ، جامعة ورقلة ،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 2008/2007.
- 81- شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2009.
- 82- عبد الوهاب برحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات، جامعة خنشلة ، الجزائر، 2011.

83- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006/2005.

84- علي بن عبيد آل نمشة، أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية، رسالة ماجستير، المركز العربي للدراسات الأمنية، الرياض، 1996.

85- محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003.

86- نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009/2008.

87- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2010.

4- المجالات والدوريات والملتقيات:

88- إبراهيمي عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السابع، فيفري، 2005.

89- تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط و التدريب، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 23-25/05/2011.

90- حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012.

91- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 6، 2008.

92- عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة و الفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.

93- علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد 80، 1970.

94- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سوريا، المجلد (31)، العدد (1)، 2009.

95- فضيل دليو و آخرون ، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية ، منشورات جامعة منتوري ، العدد 3 قسنطينة ، 1999.

96 - محمد أحمد الحرارشة ، سامر عبد المجيد البشاشة ، أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 3، العدد 2 ، 2006.

5- القوانين و الأوامر:

97- الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006.

98- المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المؤرخ في 19/01/2008 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة، الجريدة الرسمية، عدد 3 ، 20 جانفي 2008.

99- التعليم رقم 45 المؤرخة في 01/12/2008، تحدد كفايات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.

6- المطبوعات:

100- عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001.

7- المواقع الإلكترونية:

101- طارق عبد الرؤوف محمد عامر، تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، الموقع الإلكتروني: alhadidi.files.wordpress.com، تاريخ الإطلاع: 15/02/2013، التوقيت 21:00 سا.

102- عبد الناصر موسي، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، الموقع الإلكتروني <http://www.webreview.dz>، تاريخ الإطلاع : 10/01/2013 ، التوقيت 30:10 سا .

103- عدنان ماشي والي، تقييم الأداء الوظيفي، الموقع الإلكتروني: <http://www.kenanaonline.com>، تاريخ الإطلاع: 10/01/2013 ، التوقيت 00:11 سا .

104- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مفهوم الأداء، الموقع الإلكتروني: www.hrdiscussion.com 14/02/2013 ، التوقيت 00:11 سا .

ملاحق

- 1- فهرس الجداول
- 2- فهرس الأشكال
- 3- استمارة البحث
- 4- القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين
- 5- نموذج لاتفاقية تكوين الموظفين قبل الترقية
- 6- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول
28	جدول رقم (01) يوضح أنواع التكوين
34	جدول رقم (02) يوضح احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة
34	جدول رقم (03) يوضح احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية
100	جدول رقم (04) يوضح توزيع الطلبة على الكليات
100	جدول رقم (05) يوضح عدد الأساتذة المؤطرين حسب الرتبة العلمية
103	جدول رقم (06) يوضح المجال البشري للدراسة
105	جدول رقم (07) يوضح خصائص مجتمع الدراسة من حيث الجنس
106	جدول رقم (08) يوضح خصائص مجتمع الدراسة من حيث السن
107	جدول رقم (09) يوضح خصائص مجتمع الدراسة من حيث الحالة العائلية
108	جدول رقم (10) يوضح خصائص مجتمع الدراسة من حيث المستوى التعليمي
109	جدول رقم (11) يوضح خصائص مجتمع الدراسة من حيث الأقدمية
110	جدول رقم (12) يوضح خصائص مجتمع الدراسة من حيث تصنيف الرتبة
113	جدول رقم (13) يوضح توزيع العبارات و الأسئلة على محاور الاستبيان
118	جدول رقم (14) يوضح عدد الدورات المشارك فيها خلال المسار المهني
119	جدول رقم (15) يوضح كفاية عدد الدورات لتطوير قدرات الموظف
120	جدول رقم (16) يوضح مكان إجراء الدورات التكوينية
121	جدول رقم (17) يوضح إضافة الجديد من المعارف العلمية و المهارات السلوكية
122	جدول رقم (18) يوضح الحصول على إتجاهات و أفكار نتيجة التكوين
124	جدول رقم (19) يوضح القدرة على التخطيط بعد الإنتهاء من الدورات التكوينية
125	جدول رقم (20) يوضح تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة
126	جدول رقم (21) يوضح المساهمة في زيادة روح الانتماء للمؤسسة
127	جدول رقم (22) يوضح رفع الروح المعنوية للموظف
129	جدول رقم (23) يوضح دفع الموظف إلى العمل بجدية و مثابر
130	جدول رقم (24) يوضح شرح أهداف الدورة التكوينية منذ البداية
131	جدول رقم (25) يوضح القدرة على نقل المعلومات و المعارف
132	جدول رقم (26) يوضح إتباع أسلوب النقاش المفتوح

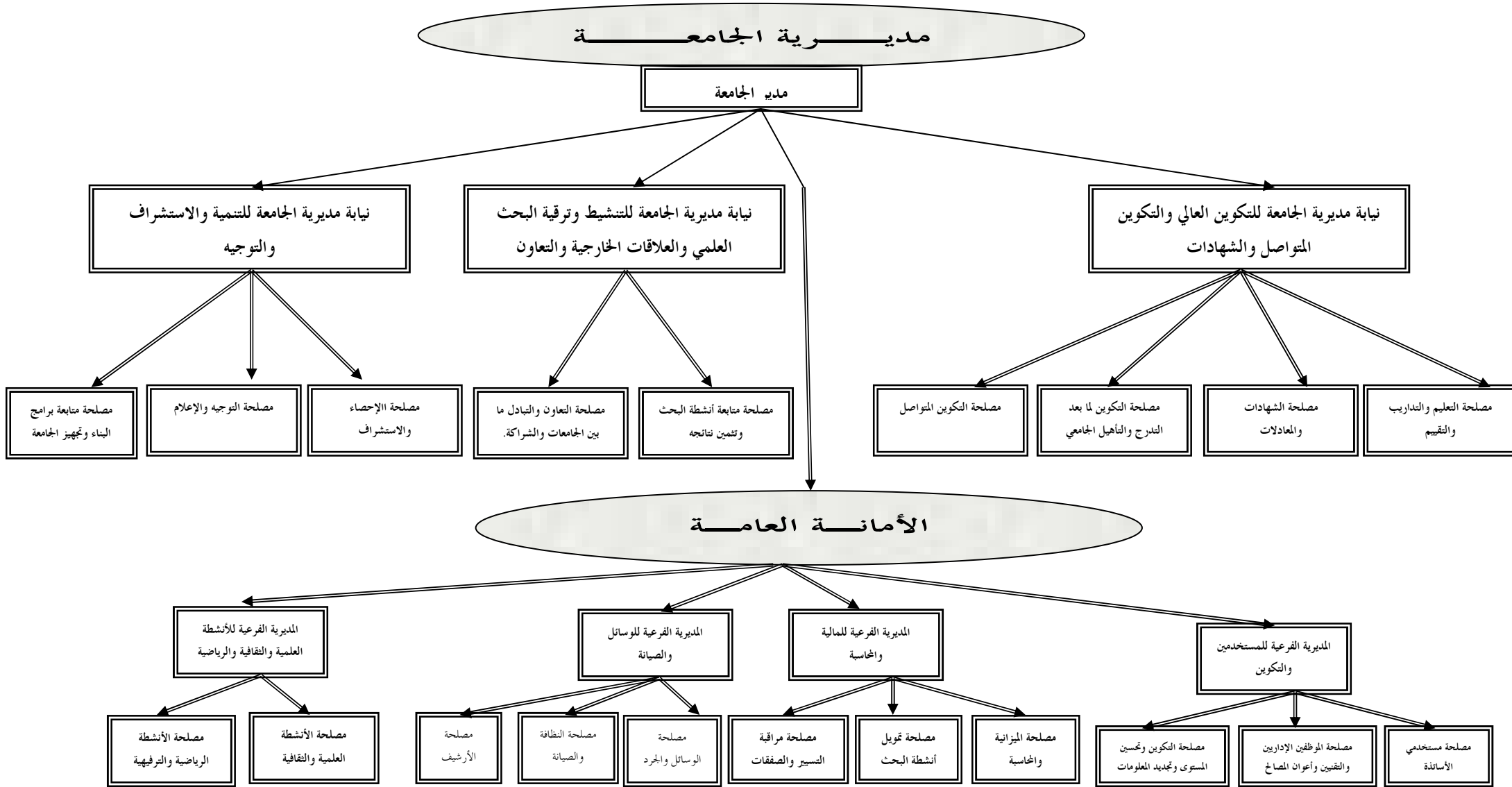
133	جدول رقم (27) يوضح المعاملات الإنسانية مع المتكولين
134	جدول رقم (28) يوضح تمتع المكون بشخصية قوية
135	جدول رقم (29) يوضح مراعاة الفروق الفردية للمتكولين
137	جدول رقم (30) يوضح تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤولين
138	جدول رقم (31) يوضح تحسين العلاقة بين الموظف و الزملاء
139	جدول رقم (32) يوضح تحسين العلاقة بين الموظف و الطلبة
140	جدول رقم (33) يوضح تحصيل معارف و مهارات جديدة
141	جدول رقم (34) يوضح إتاحة الفرصة الكافية للحوار و النقاش
143	جدول رقم (35) يوضح كفاية مدة الدورة التكوينية
145	جدول رقم (36) يوضح الإسهام في الترقية الوظيفية
147	جدول رقم (37) يوضح الإسهام في تحقيق الطموح الوظيفي
148	جدول رقم (38) يوضح المكافآت الإضافية للموظف
149	جدول رقم (39) يوضح منح الفرصة لتحقيق المكانة بالمؤسسة
150	جدول رقم (40) يوضح المساهمة في تحسين نوعية الخدمات
151	جدول رقم (41) يوضح المساهمة في إستقرار المؤسسة
152	جدول رقم (42) يوضح تحسين صورة المؤسسة في المجتمع
153	جدول رقم (43) يوضح الصعوبات التي تواجه الموظف خلال عملية التكوين

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
24	الشكل رقم (01) يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين و المنظمة
32	الشكل رقم (02) يوضح خطوات (مراحل) التكوين أثناء الخدمة
35	الشكل رقم (03) يبين نموذج الفجوة التكوينية
38	الشكل رقم (04) يوضح الأسباب و المؤشرات الداعية إلى تكوين الموظفين
44	الشكل رقم (05) يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية
51	الشكل رقم (06) نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني
65	الشكل رقم (07) يوضح معايير الأداء
67	الشكل رقم (08) يوضح محددات الأداء
105	الشكل رقم (09) يوضح خصائص مجتمع الدراسة من حيث الجنس
106	الشكل رقم (10) يوضح خصائص مجتمع الدراسة من حيث السن
107	الشكل رقم (11) يوضح خصائص مجتمع الدراسة من حيث الحالة العائلية
108	الشكل رقم (12) يوضح خصائص مجتمع الدراسة من حيث المستوى التعليمي
109	الشكل رقم (13) يوضح خصائص مجتمع الدراسة من حيث الأقدمية
110	الشكل رقم (14) يوضح خصائص مجتمع الدراسة من حيث تصنيف الرتبة
118	الشكل رقم (15) يوضح عدد الدورات المشارك فيها خلال المسار المهني
119	الشكل رقم (16) يوضح كفاية عدد الدورات لتطوير قدرات الموظف
120	الشكل رقم (17) يوضح مكان إجراء الدورات التكوينية
121	الشكل رقم (18) يوضح إضافة الجديد من المعارف العلمية و المهارات السلوكية
122	الشكل رقم (19) يوضح الحصول على إتجاهات و أفكار نتيجة التكوين
124	الشكل رقم (20) يوضح القدرة على التخطيط بعد الإنتهاء من الدورات التكوينية
125	الشكل رقم (21) يوضح تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة
126	الشكل رقم (22) يوضح المساهمة في زيادة روح الانتماء للمؤسسة
127	الشكل رقم (23) يوضح رفع الروح المعنوية للموظف
129	الشكل رقم (24) يوضح دفع الموظف إلى العمل بجدية و مثابر
130	الشكل رقم (25) يوضح شرح أهداف الدورة التكوينية منذ البداية
131	الشكل رقم (26) يوضح القدرة على نقل المعلومات و المعارف
132	الشكل رقم (27) يوضح إتباع أسلوب النقاش المفتوح

133	الشكل رقم (28) يوضح المعاملات الإنسانية مع المتكولين
134	الشكل رقم (29) يوضح تمتع المكون بشخصية قوية
135	الشكل رقم (30) يوضح مراعاة الفروق الفردية للمتكولين
137	الشكل رقم (31) يوضح تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤولين
138	الشكل رقم (32) يوضح تحسين العلاقة بين الموظف و الزملاء
139	الشكل رقم (33) يوضح تحسين العلاقة بين الموظف و الطلبة
140	الشكل رقم (34) يوضح تحصيل معارف و مهارات جديدة
141	الشكل رقم (35) يوضح إتاحة الفرصة الكافية للحوار و النقاش
143	الشكل رقم (36) يوضح كفاية مدة الدورة التكوينية
145	الشكل رقم (37) يوضح الإسهام في الترقية الوظيفية
147	الشكل رقم (38) يوضح الإسهام في تحقيق الطموح الوظيفي
148	الشكل رقم (39) يوضح المكافآت الإضافية للموظف
149	الشكل رقم (40) يوضح منح الفرصة لتحقيق المكانة بالمؤسسة
150	الشكل رقم (41) يوضح المساهمة في تحسين نوعية الخدمات
151	الشكل رقم (42) يوضح المساهمة في استقرار المؤسسة
152	الشكل رقم (43) يوضح تحسين صورة المؤسسة في المجتمع
153	الشكل رقم (44) يوضح الصعوبات التي تواجه الموظف خلال عملية التكوين

الهيكل التنظيمي (للمؤسسة) جامعة عباس لغرور خنشلة



الأمانة العامة

المكتبة المركزية

المصالح المشتركة

مصلحة التوجيه

مصلحة البحث البيبليوغرافي

مصلحة المعالجة

مصلحة الاقتناء

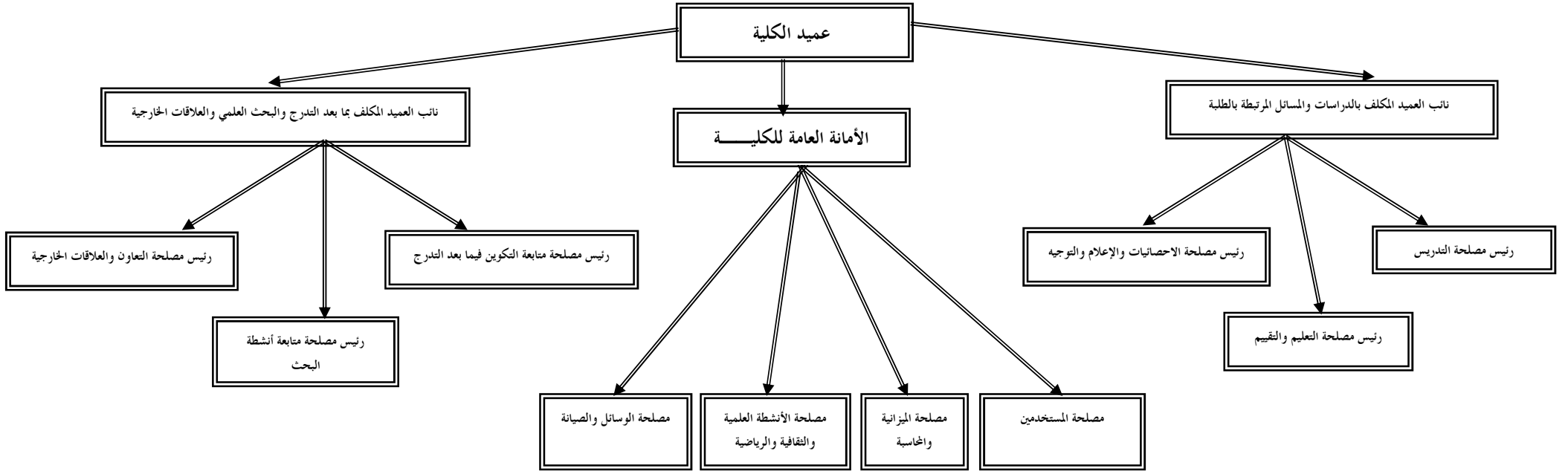
الهيرو التكنولوجي بالنسبة
للجامعات التي تضمن
التعليم في العلوم الدقيقة
والتكنولوجية

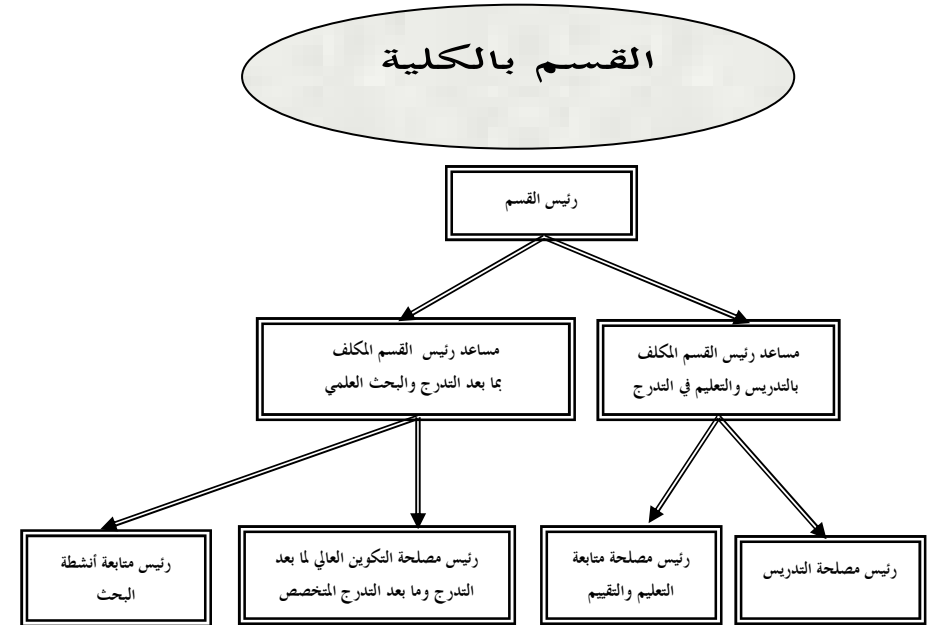
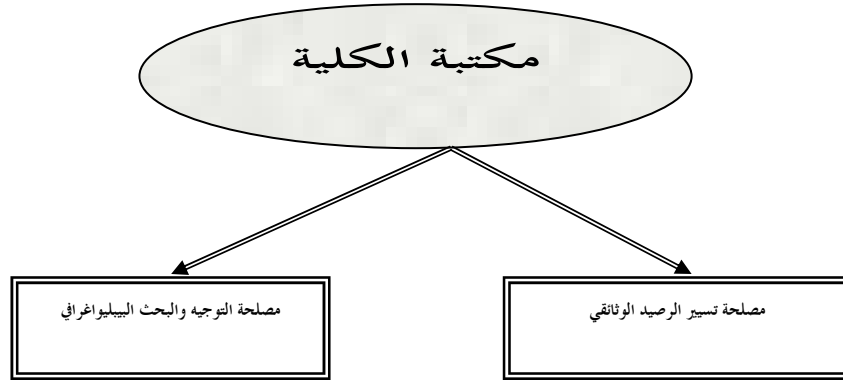
مركز الأنظمة وشبكة
الإعلام والاتصال
والتعليم المتلفز والتعليم
عن بعد

مركز الطبع
والسمعي البصري

مركز التعليم
المكتنف للغات

الكلية





القائمة الإسمية للأساتذة المحكمين

الرقم	إسم و لقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الكلية	المؤسسة الجامعية
01	العقبي لزهرة	أستاذ محاضر - أ-	كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية	بسكرة
02	دمبري لطفي	أستاذ محاضر - ب-	كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية	أم البواقي
03	حمزاوي سهى	أستاذ محاضر - ب-	كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية	خنشلة
04	بن رمضان سامية	أستاذ محاضر - ب-	كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية	خنشلة
05	رحاب مختار	أستاذ محاضر - أ-	كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية	المسيلة
06	جرمان الربيعي	أستاذ محاضر - أ-	كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية	خنشلة

ملخصات

- 1- ملخص الدراسة باللغة العربية
- 2- ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
- 3- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

ملخص الدراسة باللغة العربية

تناولت هذه الدراسة موضوع: " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية " إشكالية الدراسة : تمثلت في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي " : هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟

أهداف الدراسة:

- الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم و إجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة، والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين.
- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف.
- الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.
- معرفة ما مدى تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية.

المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

المجال الزمني للدراسة: استغرقت هذه الدراسة في جانبها النظري و الميداني السنة الجامعية 2013/2012.

مجتمع الدراسة: تم الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع البحث و المقدر بـ : 46 موظف تلقوا تكويناً أثناء الخدمة خلال مسارهم المهني بهذه المؤسسة.

و تم الاعتماد في هذه الدراسة من حيث جمع المعلومات على استمارة استبيان و التي احتوت على جزأين؛ الجزء الأول تضمن البيانات العامة للمبحوثين (شخصية ووظيفية)، أما الجزء الثاني اشتمل على أربعة محاور رئيسية جسدت الفرضيات الفرعية للدراسة.

و بعد تفريغ البيانات و عرضها و تحليلها و تفسيرها، توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

- أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات و سلوك الموظف.
- أن للمكون دور كبير في إنجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.
- للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.
- للتكوين أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف و المؤسسة.

- عدم كفاية الدورات التكوينية و مدتها.

توصيات الدراسة: بعد النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الراهنة يمكن تقديم بعض التوصيات والمتعلقة بتكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية وذلك بالاستعانة بالأساتذة الجامعيين في مختلف التخصصات و الاستفادة من خبراتهم و كفاءاتهم، كما نوصي بتمديد و زيادة المجال الزمني لفترات تكوين الموظفين أثناء الخدمة مما يساهم في تعميق المعلومات و المعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون و الانسجام بين المتكولين فيما بينهم من جهة ، و بينهم و بين المتكولين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمل بروح الفريق و تقوية العلاقات و روح التضامن و التقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة. بالإضافة إلى التوصية بمراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية و يستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية و يتمكن من تحصيل معارف و مهارات جديدة و تحديث و تحيين المعلومات السابقة و منه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتكون و المؤسسة.

كما نقترح على أصحاب القرار في المؤسسة تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل و تسريع إنجاز مختلف المهام و العمليات الإدارية، و برمجة دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية و الإنجليزية، نظرا لردود بعض المبحوثين حول تلقيهم بعض الصعوبات أثناء المشاركة في الدورات التكوينية المنظمة خارج الوطن و استخدام مختلف الأدوات و الوسائل و التجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية و تشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة، بالإضافة إلى التوصية بتعميم عملية التكوين على كل الموظفين و العمال حسب التخصص و المهام و المصالح مما يساهم في تحسين قدرة أدائهم و أداء مؤسستهم.

Résumé de recherche

Cette étude portait sur le thème: " La formation en cours d'emploi et son rôle dans l'amélioration de la performance des employés des institutions universitaire".

Étude Problématique: est-ce que la formation en cours d'emplois a un rôle dans l'amélioration de la performance des employés des institutions universitaires?

Objectifs de l'étude:

- Divulguer le rôle de l'université dans l'organisation et la conduite de formation en cours d'emploi, et en apprendre davantage sur sa relation à améliorer les performances du personnel.
- Identifier l'étendue de la contribution de la formation en cours d'emploi dans le développement des capacités et le comportement des employés.
- Détection de l'impact du formateur sur le succès du service pendant le processus de configuration pour le personnel des institutions universitaires.
- Découvrez ce que l'impact des programmes de formation sur le succès du service pendant le processus de configuration pour le personnel des institutions universitaires.
- Identifier l'étendue de la contribution de la formation en cours d'emploi dans la réalisation des objectifs de l'employé et de l'institution universitaire.

Méthodologie utilisée: approche descriptive analytique a été utilisée dans cette étude.

Le domaine temporel de l'étude: Cette étude a pris dans les parties théoriques et pratique l'année scolaire 2012/2013.

La population de l'étude: en s'appuyant sur une étude complète de la communauté de recherche et est estimé à: 46 employés ont reçu pendant le service de configuration au cours de leur carrière à cette institution.

Et la dépendance à cette étude en termes de collecte d'informations sur le questionnaire, qui comportait deux parties: la première partie comprenait des déclarations publiques des répondants (personnelle et fonctionnelle), tandis que la deuxième partie se composait de quatre grands thèmes énoncés sous-hypothèses de l'étude.

Après le déchargement et l'affichage de données, l'analyse et l'interprétation, la **présente étude a révélé les résultats suivants:**

- Que la formation en cours d'emploi a un rôle important dans le développement des capacités et le comportement des employés.
- Que le formateur un grand rôle dans le succès du processus de formation de l'employé pendant le service.
- Programmes formative ont un rôle influent sur la réussite du processus de

formation de l'employé pendant le service.

- La formation liée à la réalisation des objectifs de l'employé et l'organisation.
- la durée et les sessions de formation sont insuffisante.

Recommandations de l'étude: après les résultats qui ont été atteints grâce à l'étude de courant peuvent fournir certaines des recommandations relatives à intensifier et d'augmenter le nombre de sessions de formation pour les employés au sein de l'université l'organisation et l'aide de professeurs d'université de diverses disciplines et de bénéficier de leur expérience et de compétences, comme nous vous recommandons d'étendre et d'accroître le domaine temporel pour des périodes de formation personnel en service qui contribue à l'approfondissement de l'information et les connaissances acquises plus que jamais, en plus de créer une atmosphère d'un esprit de coopération et d'harmonie entre les apprenants entre eux d'une part, et entre eux et les formateurs de deuxième main afin qu'ils puissent, après l'achèvement du processus de configuration d'équipe et renforcer les relations et l'esprit de solidarité et de réduire l'intensité du conflit au sein de l'organisation. En plus de recommander le respect du personnel spécialisé dans l'organisation des sessions de formation afin que la composante de s'acquitter de ses fonctions efficacement et répond composé du contenu des programmes de formation et être capable de rassembler les connaissances et de nouvelles compétences et mettre à jour l'information précédente et lui lever le niveau de performance qui se reflète positivement sur la forme et l'institution.

Nous proposons également aux décideurs dans l'organisation organiser des sessions de formation pour tous les employés dans le domaine de l'informatique afin d'activer et d'accélérer l'achèvement des différentes tâches et les processus administratifs et des cours de formation de programmation pour les employés en langues étrangères notamment française et anglaise, en raison des réactions de certains répondants de recevoir quelques difficultés au cours de participer à des sessions de formation organisées à l'extérieur du pays et l'utilisation de divers outils et de méthodes et d'équipements technologiques modernes dans divers domaines jusqu'à ce que l'assistance composée est d'absorber le contenu des programmes de formation et d'encourager l'utilisation d'équipements modernes dont dispose l'institution, en plus de la recommandation circuler le processus de configuration pour tous les employés et les travailleurs par Les tâches principales et intérêts, qui contribuent à améliorer la capacité de leur performance et de la performance de leur organisation.

Summary of Study

This study dealt with : continuous training and it's role in improving the performance of employees at the university.

The problem of study : consisted in answering the main question if the continuous training has a role in improving the performance of employees at the university

The objectives of study :

- The role of the university In organizing and making continuous training , and knowing it's relationship with the performance of employees.
- Recognize to what extent continuous training is essential in improving the abilities and the employee's behaviour.
- Reveal the effect of the trainer on the success of the continuous training at the university.
- Knowing to what extent is the effect of the continuous training on the employees at the university.
- Recognizing how continuous training plays a crucial role in achieving the objectives of the employee and the university.

The approach used :

We used the analytic descriptive approach in this study.

Time interval :

This study lasted in its theoretical and practical side the whole school year 2012/2013.

The society of study : society on which the study is carried .

We relied on a society of study of 46 employees who received a continuous training in this institute.

We have used a survey which contains two parts :

- The first one includes information concerning the employee(personal and his occupation).The second part contains four main topics which are linked to the hypotheses concerned by the study.

After gathering the information and after explaining and analyzing them.

We obtained the following results :

- The continuous training plays a great part in improving the abilities and the behaviour of the employee.
- The trainer has an important role in the success of the continuous training.
- Training programmes have a crucial role to make continuous training successful.
- The continuous training has a direct link with the objectives set for the employee and the establishment.
- Training days and time allotted are not sufficient.

Advice of the study :

After the results got in this study, we can suggest some advice which include intensifying and increasing the training days for the employees within the university by the help of the teachers in different fields and get benefit from their experience and skills. Also, we should lengthen the time allotted to continuous training which deepens the knowledge and acquired information. Moreover, it creates cooperation and coherence among the trainees and the trainers in order to achieve the operation in a group work and strengthen solidarity and decrease conflicts inside the institute. Furthermore, we should respect the speciality of the trainees during the process of training so as the trainer accomplish his task with effectiveness and they respond positively to the content of the training. Also, he will acquire new knowledge and skills. Finally, he will renew his former information which will rise the level of the performance and this will have a positive effect on the trainee and the institute.

Also, we should ask the executives within the institute to organize training days for all the employees in informatics to activate and speed up the achievement of different tasks and plan training days for the employees to make them learn foreign languages especially French and English because some researchers face difficulties when they are sent abroad for training days. The use of the different means ; modern technology to help the trainees acquire the content and encourage them to use all the means available in the institute. Finally, we advise to generalize the continuous training to all the employees each one and his field and this will improve their performance within the establishment.