



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

مذكرة بعنوان:

## دور التكوين في تحسين الأداء الصحفي بالإذاعة

-دراسة ميدانية بإذاعتي سكيكدة وقسنطينة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: سمعي بصري

إشراف الدكتور:

جمال بن زروق

إعداد الطالبة:

سارة حمروش

الجامعة	الصفة	الدرجة العلمية	الأستاذ(ة)
20 أوت 1955 - سكيكدة	رئيسا	أستاذ مساعد أ	سهيلة بضيف
20 أوت 1955 - سكيكدة	مشرفا	أستاذ محاضر أ	جمال بن زروق
20 أوت 1955 - سكيكدة	عضوا	أستاذ مساعد ب	محمد عبد الغني سعيود

السنة الجامعية: 2017/2016

# الآية الكريمة

قال الله تعالى

{ أمّن هو قانت آناء الليل ساجدا وقائما يحذر  
الآخرة ويرجو رحمة ربه قل هل يستوي الذين  
يعلمون والذين لا يعملون إنّما يتذكّر أولوا  
الألباب ﴿٩﴾ }.

الآية (9) من سورة الزمر

# شكر و عرفان

أشكر الله عز وجل الذي أعانني على إتمام هذا العمل وما توفيقني إلا بالله العزيز الحكيم.

ثم أتقدم بفائق الامتتان ومنتهى التقدير والعرفان لأستاذي المشرف الدكتور "جمال بن زروق" على قبوله وتوليئه الإشراف على هذا البحث وعلى كل ما أسداه إلي من نصح وتوجيه سديد حتى استكمال مراحل هذا العمل.

أشكر كثيرا كل القائمين على إذاعتي سكيكدة وقسنطينة لما قدموه لي من تسهيلات ومساعدات أثناء فترة التريص هناك لإنجاز الشق التطبيقي للدراسة. كما أرفع شكري واحترامي لكل من علمني حرفا منذ بداياتي الأولى في طلب العلم وصولا إلى هذا المستوى ( الماستر).

سارة

# إهداء

إنه لمن دواعي سروري أن أهدي ثمرة جهدي هذه إلى عائلتي الصغيرة وبشكل خاص إلى  
العزیز "أبي".

إلى "أبي" الذي كرس جل حياته ووقته وجهده وماله من أجل أن يراني في أسمى درجات  
العلم.

إلى "أبي" الذي لطالما أحب العلم وغرس فيا حب العلم وشجعني على الاستمرار في طلب  
العلم.

إلى "أبي" الذي ضحى بكل ما يملك حتى أعيش أفضل احتمالاتي وأصل إلى أقصى  
قدراتي.

سارة

## ملخص الدراسة

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن كيفية مساهمة التكوين في تحسين الأداء الصحفي بالإذاعة وهذا بالتطرق إلى مدى أهمية التكوين في سياسة الإذاعة ككل ومعرفة طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة للصحفي ومدى تحقيقها للأهداف المنشودة منها.

هذا الموضوع يكتسي أهمية بالغة لما للتكوين من دور بارز وفعال في تحسين الأداء الصحفي الإذاعي الذي تواجهه تحديات كبرى.

وقد اقتضت هذه الدراسة الأخذ بالمنهج الوصفي وفقا لطبيعة الموضوع، ومجتمع بحثنا هو كل الصحفيين العاملين بإذاعتي سكيكدة وقسنطينة البالغ عددهم 12 صحفي لذلك أخذناهم بأسلوب المسح الشامل.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يكتسي التكوين أهمية بالغة في سياسة الإذاعة كونه نشاط رئيسي، مستمر وشمولي أي يحظى به كل الصحفيين دون تمييز وهذا من أجل تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم الإعلامية.

اتضح لنا أيضا أن نوعية البرامج التكوينية تتماشى مع طبيعة العمل في الإذاعة رغم قصر مدتها إلا أنها مكثفة وثرية بالمعلومات اللازمة للعمل الصحفي الإذاعي لأنها متخصصة ونظرية وتطبيقية على حد سواء.

كما أسفرت نتائج الدراسة أن برامج العملية التكوينية تحقق الأهداف المنشودة منها بدءا من مساهمتها في توطيد العلاقة بين الصحفيين مرورا بإكسابهم الثقة بالنفس والشعور بالاستقرار وزيادة الإحساس بالرضا الوظيفي وصولا إلى زيادة الإنتاج بأداء أفضل وأجود.

## **Summary of the study :**

The objectives of this study are to shed light on the role of the continuous training in enhancing the performance of the journalists in the radio.

This is achieved through showing the Importance of training programs in the policy of radio, and also studying the specifications of these various training programs.

This is a highly sensitive topic, regarding the great role of the training programs are playing for the journalists to face the new challenges.

This study has been proceeded through the survey style, we targeted a group of 12 journalists from both radio channels of skikda and constantine.

As a result, we have concluded that the training is excessively Important and it is considered as a daily activity for the journalists, it is rather a continuous activity for all the journalists.

We have also found that types of training programs are proportionally related to the domain of despite its short period, it is beneficial, specific, theoretic and practical.

The training programs are also great to achieve their goals, they strengthen the relationships between journalists, and help them gain self confidence and as a result increase the productivity of the journalists.

## خطة الدراسة:

الإطار المنهجي.

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة.

1- التكوين.

2- الأداء.

3- الصحفي.

ثالثاً: أهمية الدراسة وأهدافها.

رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة.

خامساً: منهج الدراسة وأدواتها.

سادساً: مجتمع الدراسة وعينته.

سابعاً: الإطار الزمني والمكاني للدراسة.

ثامناً: الدراسات السابقة ومناقشتها.

• الإطار النظري.

الفصل الأول : التكوين.

المبحث الثاني: تعريف التكوين.

المبحث الثالث: مكونات التكوين.

المبحث الرابع: خصائص عملية التكوين.

المبحث الخامس: مبادئ التكوين.

المبحث السادس: أهداف التكوين.

المبحث السابع: أنواع التكوين.

المبحث الثامن: سياسة التكوين.

المبحث التاسع: حوافز التكوين.

المبحث العاشر: أنواع حاجات التكوين.

المبحث الحادي عشر: مشكلات ومعوقات التكوين.

المبحث الثاني عشر: التكوين في القانون الجزائري.

الفصل الثاني: الأداء.

المبحث الأول: الأداء ومظاهره.

المبحث الثاني: محددات الأداء.

المبحث الثالث: مفهوم وأسس تقييم الأداء.

المبحث الرابع: مسؤولية تقييم الأداء.

المبحث الخامس: أهمية وأهداف تقييم الأداء.

المبحث السادس: طرق تقييم الأداء.

المبحث السابع: مراحل تقييم الأداء.

المبحث الثامن: معوقات تقييم الأداء.

• الإطار التطبيقي.

يعد التكوين أحد أبرز المحاور الإستراتيجية لتنمية وتطوير مهارات ومعارف العمال في المنظمات بشكل عام، ويهدف في ذات الوقت إلى التحسين المستمر للأداء وتحقيق الأهداف. فعملية التكوين تتطلب حسب وسيلة حمداوي بعض التغييرات في تصرفات الأفراد، فالحصول على المعارف وتقنيات جديدة أو مواقف وتصرفات جديدة يتركز على إرادة التخلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة وإدماجها في السلوك الوظيفي. فبدون هذه المهارات والمعارف يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير ناهيك عن ميدان الإعلام الذي يركز على إبداع الصحفي وإتيانه بأفكار جديدة تواكب التطورات السريعة الحاصلة على المستوى المحلي والعالمي لمجابهة كل التحديات وضمان الاستمرارية في ظل المنافسة التي تفرضها معطيات العولمة، وقد أولت الإذاعة كوسيلة إعلامية ثقيلة أولت اهتماما بالغا بتكوين صحفييها كون الإعلام مجال متطور ومتجدد يستدعي مواكبة كل صغيرة وكبيرة تحدث فيه، لذلك تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على كيفية مساهمة التكوين في تحسين الأداء الصحفي بالإذاعة أولا ثم معرفة طبيعة ونوعية البرامج التي تقدم للصحفيين أثناء دوراتهم التكوينية وصولا إلى اكتشاف مدى تحقيق مضامين هذه الدورات للأهداف المرجوة منها.

وقد قسمنا الدراسة إلى إطار منهجي تضمن شرحا عاما لموضوع الدراسة وطرح الإشكالية ثم تحديد مفاهيمها، إلى إبراز أهميتها وأهدافها. كما تضمنت الدراسة إطارا نظريا ينقسم إلى فصلين الأول خصص للتكوين والثاني للأداء وتناولناهما بشيء من التفصيل.

أما الختام فكان بالإطار التطبيقي وتطرقنا فيه إلى عرض وتحليل بيانات الاستمارة الموزعة على صحفيي إذاعتي سكيكدة وقسنطينة ليتم بعدها استخلاص النتائج العامة للدراسة.

## أولاً: الإشكالية.

اقتترنت بداية الإعلام مع بداية البشرية، فقد خلق الإنسان إلى هذا الوجود حاملاً بداخله فضولاً يدفعه لمعرفة ما يحدث حوله من أحداث ومن ثمة تناقلها بين أفراد المجتمع الواحد. وما إن أشبع رغبة إلا وظهرت عنده رغبة أخرى، كالبحث عن وسيلة لحفظ ما يقوله شفويا ليصبح الكلام مدونا فظهرت الكتابة التي تعتبر بداية مرحلة جديدة يتم فيها تدوين الأخبار والأفكار على الورق ومن ثمة توزيعها، رغم أن الأخبار في بداياتها الأولى كانت خليطاً بين الواقع والخيال وهذا بغية التسلية وجذب الانتباه من جهة وإشباع حب المعرفة لما يحدث من جهة أخرى.

كما لجأ الإنسان القديم إلى تدوين القصص الشعبية والفولكلور لتعمر طويلاً وتنتقل من جيل إلى جيل، فالصحافة ظاهرة اجتماعية قديمة جداً عرفت في العصور السحيقة. وما يبرهن أهميتها هو انتشار استعمالاتها في شتى مجالات الحياة كالتجارة، التاريخ، القانون، وأرشفة القصص والأحداث... إلخ، وبالتالي هي المسيطر الأساسي على اهتمام الجماهير كونها المرآة العاكسة له.

فتطورت الصحافة شيئاً فشيئاً وفي كل مرة كانت تحدث نقلة نوعية كتحويلها من صحافة إخبارية إلى صحافة الرأي والتحليل والتعليق. وبتفتح العقل البشري وتطور العلم تم التوصل إلى اختراع الراديو الذي أصبح منافساً كبيراً للصحافة المكتوبة، لكنه لم يقض على وجودها بل زاد من أهميتها، وفي حقبة موالية وبتطور العلم دائماً تم التوصل إلى اختراع التلفزيون، الذي غير الكثير من المفاهيم والأسس الاجتماعية في حياة الإنسان بل وأكثر من وسائل الإعلام الأخرى، إلى أن أصبح يطلق عليها تسمية السلطة الرابعة لما لها من قوة تأثير على الشعب وكذا لدورها البارز في التوعية والتثوير وتشكيل الرأي العام وتوجيهه.

ولا يكتمل الحديث عن الصحافة دون التعرض إلى دور الصحفي في هذا المجال الذي أضحت مهنة مستقلة بذاتها، لكن بالرجوع إلى العصور الأولى نجد أن المؤرخين هم من كانوا مكلفين بتسجيل الحوادث وأخبار الحملات الحزبية ومواعيد المسرحيات والأحداث الرياضية وغيرها من المناسبات، ليقوم العبيد بعدها بتوزيعها في الأماكن العامة على كل من يجيد القراءة والكتابة.

وفي مرحلة لاحقة أصبح هناك كتاب هم من يقومون بكتابة الأخبار أو الرسائل الإخبارية والتي ساعد في انتشارها ما يعرف بالخدمات البريدية، فكان كل من يملك موهبة الكتابة ويجيدها سواء في النثر أو الشعر كان يحل محل الصحفي الذي يدون على الصحف آراءه وأفكاره ليتم نشرها بعدها لعامة الناس.

إلى أن ظهر الصحفي بمفهومه الحالي كمهنة مستقلة بذاتها لها أسس ومعايير محددة، لا تقتصر على امتلاك الموهبة فحسب وإنما تتطلب تكويناً أكاديمياً متخصصاً يتم فيها تلقي تقنيات معينة تؤهل صاحبها للعمل في مجال الصحافة، وبالتالي يؤديها على أحسن وجه.

وبتطور العلم تطورت الصحافة كغيرها من التخصصات، فظهرت العديد من الأنواع الصحفية والعديد من البرامج الإذاعية والتلفزيونية في ظل منافسة شديدة، البقاء فيها للأقوى والأجود، ولدعم الصحفي وتعزيز مؤهلاته في هذا المجال تم إنشاء مراكز تكوينية يتلقى فيها إضافات مفيدة تماشياً مع ما هو كائن في الميدان، وهذا لمواكبة التطورات الحاصلة وسعياً لتحقيق الأهداف المنشودة للنهوض بالعمل الإعلامي وترقيته من خلال ما يعرف بتكوين الصحفيين.

وعليه فإن إشكالية البحث يمكن طرحها في السؤال الرئيسي التالي:

### كيف يساهم التكوين في تحسين الأداء الصحفي بالإذاعة؟

هذا التساؤل ينقسم إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أهمية التكوين في سياسة الإذاعة؟
- 2- ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة للصحفي الإذاعي؟
- 3- هل تحقق هذه البرامج الأهداف المرجوة من العملية التكوينية؟

ثانيا: تحديد مفاهيم الدراسة.

#### 1- مفهوم التكوين.

لغة: التكوين هو إحداث الشيء من العدم.

والتكوين المهني هو تهيئة الشبان إلى حلق مختلف الصناعات.<sup>1</sup>

مصطلح تكوين "Formation" حسب مجموعة من القواميس منها فولكيه

Faulkie - ميالا ريه - Mialaret - لوجندر Legendre: فهو مشتق من كلمة Formate

اللاتينية أو كلمة Forma وهما يعنيان بصفة عامة إعطاء شكل معين لشخص معين أو

شيء ما.

ويؤكد فولكيه Faulkie: أنه لما يتعلق الأمر بالإنسان فنحن نقصد به على

الخصوص إعطاء الفرد الشكل الإنساني عن طريق تنمية ملكاته الخاصة كالذكاء والإرادة

ومفهوم الخبرة والجمال.

<sup>1</sup> علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 215.

**اصطلاحاً:** التكوين هو عبارة عن عملية تعديل إيجابي وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** التكوين هو مجموع العمليات والإجراءات البيداغوجية التي يخضع لها العامل طيلة حياته المهنية من أجل إكسابه مجموعة من المعارف والمهارات التي تساعد على أداء عمله لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه الشخصية.

## 2- مفهوم الأداء.

**لغة:** الأداء هو قضاء الشيء وإتمامه.<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:**

- هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.<sup>3</sup>

- هو ذلك النمط من السلوك الذي يبيده العنصر البشري في مجال العمل.<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو سلوك أو نشاط عضلي أو فكري يقوم به الفرد داخل تنظيم معين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في فترة زمنية محددة، بحيث يحدث الأداء تغيراً واضحاً وملموساً.

## 3- مفهوم الصحفي.

**لغة:** الصحفي هو من يأخذ العلم من الصحيفة لا عن أستاذ

- الذي حرفته الصحافة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مسمودي زين الدين، عوامل التكوين وعلاقتها باتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس، ماجستير علم النفس والعلوم التربوية، فسنطينة، 1998، ص 17.

<sup>2</sup> يوسف بكوش، القاموس الكافي، التربية والتكوين للغة العربية، الجزائر، 2014، ص 11.

<sup>3</sup> مصطفى عشوي، مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 189.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص 79.

<sup>5</sup> علي بن هادية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 550.

**اصطلاحاً:** هو كل من يمتحن العمل الصحفي ويسهم في إعداد مكونات العملية الإعلامية ويمتلك المواصفات تلك التي تشترطها وظيفته الصحفية المهنية، وفي مقدمتها القدرة، الكفاءة، والخبرة.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** الصحفي هو من يزاول مهنة الصحافة بصفة أساسية ومنتظمة إما منطوقة كانت أو مكتوبة أو مسموعة، وفي مذكرتي أخص فئة الصحفيين العاملين بالإذاعة.

### ثالثاً: أهمية الدراسة وأهدافها.

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته ألا وهو التكوين ودوره الفعال والبارز في تحسين الأداء الصحفي وهنا في دراستي ركزت على الصحفي الإذاعي الذي تواجهه تحديات كبرى خصوصاً وأنه لا يستعين بالمادة المرئية إلا أنه يستطيع أن يخلق في ذهن المستمع الصور التي يريدها هذا ما لا تستطيع وسائل الإعلام الأخرى فعله، وبالتالي المسؤولية كبيرة التي تقع على عاتق الصحفي الإذاعي.

و يرتبط موضوع الدراسة بأهداف أسعى الوصول إليها، وتتجلى في الآتي:

- 1- استكمال مشروع مكمّل لنيل شهادة الماستر.
- 2- معرفة مدى اهتمام الإذاعة بتكوين صحفييها.
- 3- معرفة مدى تأثير التكوين على الأداء الصحفي بالإذاعة.
- 4- معرفة طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة للصحفيين بالإذاعة.
- 5- تحسيس القائمين على التكوين بضرورة الاهتمام به أكثر.

### رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة.

- 1- حب العمل الإذاعي والاحتكاك الدائم بالصحفيين وعملهم.
- 2- وفرة المراجع في هذا الموضوع.

<sup>1</sup> حميد جاعد محسن الدليمي، الإعلام في المؤسسات التعليمية والتربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 139.

3- أهمية موضوع التكوين في شتى المجالات سيما في مجال الإعلام.

خامسا: منهج الدراسة وأدواتها.

## 1- منهج الدراسة.

تعريف المنهج:

هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أي الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث.<sup>1</sup>

تتعدد المناهج وتختلف باختلاف الباحثين وقدراتهم وباختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها.

والدراسة اقتضت الأخذ بالمنهج الوصفي وفقا لطبيعة موضوعنا والذي تمثل في دراسة ظاهرة التكوين ودوره في تحسين الأداء الصحفي بالإذاعة، هذا المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتوصيفها كميًا عن طريق معلومات مقننة عن المشكلات وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>2</sup>

## 2- أدوات جمع البيانات.

في سبيل الحصول على البيانات للإجابة الصحيحة على إشكالية الدراسة يلجأ الباحث إلى أدوات عديدة لجمع هذه البيانات مثل: المقابلة، الملاحظة، الاستمارة. وقد اعتمدت في دراستي وللإجابة عن إشكالية الدراسة على:

أ/ الملاحظة

هي مشاهدة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات المبحوثين ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم

1 محمد العربي عبد الكريم، مساهمات في أسس البحث الاجتماعي، معهد الأنماط المغربي، المغرب، 1999، ص 87.  
2 محمد شفيق، المنهج العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص 04.

ومشاكلهم اليومية. وقد تم استخدام الملاحظة في الجانب التطبيقي عند إجراء التريص في مكان الدراسة.

#### ب/ الاستثمار

وهي عبارة عن مجموعة من التساؤلات الاستقصائية رتبت بطريقة معينة في وثيقة مكتوبة توجه إلى أشخاص معينين يعدون مصدرا لجمع المعلومات من أجل المعلومات المطلوبة بأنفسهم، ليعيدوها عقب ذلك إلى مصدر الاستفهام.

وتعتبر الاستثمار أداة ملائمة ومناسبة وفعالة للحصول على المعلومات أو البيانات أو الحقائق المرتبطة بموضوع معين أو دراسة محددة.

ومن أهم الشروط التي يجب أن تتوفر في الاستثمار ما يلي:

الوضوح: أي وضوح الأسئلة التي تتضمنها الاستثمار.

مدى الشمول: بمعنى هل تغطي الأسئلة مجالا كافيا من الخيارات.

وقد شملت استثمار هذا البحث 04 محاور مختلفة متعلقة بأسئلة البحث المطروحة.

عدد الأسئلة كان 26 سؤالا بين أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة وكذا نصف مغلقة.

17 سؤالا مغلقة.

5 أسئلة نصف مغلقة.

4 أسئلة مفتوحة.

#### سادسا: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

يعرف مجتمع البحث على أنه: مجموعة عناصر له خاصية أو مجموعة خصائص

مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصة، الجزائر، 2006، ص 62.

وبما أن الدراسة تهدف إلى التعرف على دور التكوين في تحسين الأداء الصحفي فإن مجتمع بحثنا هو الصحفيون العاملون بكل من إذاعتي سكيكدة وقسنطينة، ولأن عددهم الإجمالي بلغ 12 صحفي أخذناهم بأسلوب المسح الشامل.

### سابعاً: مجالات الدراسة.

#### 1- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في كل من إذاعتي سكيكدة وقسنطينة وبالتحديد في قسم الأخبار الذي يضم الصحفيين.

#### 2- المجال الزمني:

بعد الاختيار النهائي لموضوع الدراسة بدأت فترة انجازها في نهاية سنة 2016.

وقد قسمت هذه الفترة إلى جانبين:

- الجانب النظري: امتد من بداية شهر نوفمبر 2016 إلى بداية شهر أبريل 2017.
- الجانب التطبيقي: بعد حصر المجال النظري من قراءات ومعلومات بدأ الاتصال بمجتمع البحث، وتجدر الإشارة إلى أن الاحتكاك به كان دون عراقيل، والبداية كانت بإذاعة سكيكدة الجهوية لقربها الجغرافي من مكان الدراسة والسكن بالنسبة للباحثة، ليتم التنقل بعدها إلى إذاعة قسنطينة الجهوية، وتم الاكتفاء بالإذاعتين المذكورتين لأن عائق الزمن حال دون التوسع أكثر والتنقل إلى إذاعات أخرى. فالمجال الزمني للجانب التطبيقي للدراسة كان من بداية شهر أبريل إلى الأسبوع الأول من شهر ماي أين وزعت الاستمارات ثم جمعها ومن ثم تفرغها وتحليلها وتفسيرها.

### ثامنا: الدراسات السابقة ومناقشتها.

إن الدراسات السابقة هي مصادر إلهام لا غنى عنها بالنسبة إلى الباحث أو الباحثة، فكل بحث ما هو إلا امتداد للبحوث التي سبقته، وهذه البحوث هي طريق للاستكشاف وقراءة النصوص الملائمة التي تسمح للباحث بالإحاطة بموضوع بحثه الخاص وضبطه بصورة جيدة.<sup>1</sup>

والاستفادة من الدراسات المتعلقة بالموضوع تبدأ من اختيار الموضوع مرورا بإعداد الفصول وبناء الفرضيات ووصولاً إلى النتائج، فهي تساعد على رسم فكرة واضحة عن موضوع البحث.<sup>2</sup>

أما الدراسات التي استفدت منها فهي ثلاثة:

#### الدراسة الأولى:

دراسة لـ مريم العيادي، بعنوان: التكوين والأداء - مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K سكيكدة نموذجا.

وهي رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة سكيكدة، 2009-2010، والإشكالية التي صاغتها الباحثة هي: هل التكوين يؤدي إلى زيادة معدلات أداء العامل؟

وهذا عن طريق محاولة إثبات الفرضيات التالية:

1- تؤدي تنمية قدرات العامل إلى زيادة الرضا الوظيفي.

2- تؤدي تنمية مهارات العامل إلى زيادة التحكم في العمل.

وقد خلصت الباحثة في دراستها إلى أن التكوين من خلال فعالية الدورات التكوينية ينمي قدرات الفرد ويمكنه من التفكير المنطقي، ويزيد من درجة وعيه وتحمله للمسؤولية، كما أنه يزيد من درجة تخصصه من خلال معرفته وعلمه ببيئة عمله، كل هذا ينعكس بشكل

<sup>1</sup> موريس أنجرس، المرجع نفسه، ص 125.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص ص 32، 33.

مباشر على رغبته في العمل وانضباطه وكذا يولد لديه الثقة بقدراته وبنفسه وبالتالي الشعور بالأمان والاستقرار وارتفاع الروح المعنوية لديه ومنه زيادة الرضا عن العمل.

### الدراسة الثانية:

دراسة لـ شريفة يعقوبي، بعنوان: التكوين الجامعي المتخصص وأداء العمل الصحفي الإذاعي - دراسة ميدانية بالإذاعات الجهوية: سوق أهراس، جيجل، باتنة، سطيف، متيجة، أدرار، الأغواط، غليزان، مستغانم، الشلف، سيدي بلعباس. وهي رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية بجامعة قسنطينة 2007-2008، والإشكالية التي صاغتها الباحثة هي : ما مدى تأثير التكوين الجامعي المتخصص في أداء العمل الصحفي الإذاعي؟

وهذا عن طريق محاولة إثبات جملة من الفرضيات مفادها:

1- محتوى برامج التكوين المتخصص تعاني نقائص يتطلبها العمل الصحفي

الإذاعي.

2- تؤثر طرائق التدريس وكفاءة المدرسين في العمل الصحفي الإذاعي فيما بعد.

3- أهداف التكوين المتخصص بعيدة عن متطلبات العمل الميداني.

وقد خلصت الباحثة في دراستها إلى أن الصحفي الإذاعي الذي تلقى تكويننا متخصصا لازالت تعوزه العديد من المقومات التي يراها ضرورية لإتقان عمله ودخوله عالم المهنية والاحترافية، في ظل عولمة إعلامية كالسابق الصحفي المتميز، المصدقية، الموضوعية... وغيرها، كما تبين أن التكوين الجامعي المتخصص يعتبر من اللبنة الأساسية لأجل خوض العمل الميداني، غير أنه يحتاج لمراعاة العديد من المتطلبات .

### الدراسة الثالثة:

دراسة لـ مفيدة بيروك، بعنوان: أثر التكوين على كفاءة الموارد البشرية- دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي لولاية قسنطينة. وهي رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة سكيكدة 2013-2014،

والإشكالية التي صاغتها الباحثة هي: إلى أي مدى يؤثر التكوين على الرفع من كفاءة المورد البشري؟

وهذا عن طريق إثبات جملة من الفرضيات مفادها:

- 1- يساهم التكوين في تنمية مهارات المورد البشري وتحسين أداءه.
- 2- يرتبط اكتساب المعارف الجديدة بزيادة كفاءات المورد البشري.

وقد خلصت الباحثة في دراستها أنه كلما اهتمت إدارة الموارد البشرية بنشاط التكوين وبصورة علمية، مخططة ومستمرة، كلما أنتجت موارد بشرية ذات كفاءة مهنية عالية وذات جودة تمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في زيادة وتحسين معدلات أداء مواردها البشرية لتضمن استمراريتها في سوق العمل في ظل المنافسة القوية الموجودة. لذلك كلما سعت المؤسسة في الاستثمار في مواردها البشرية عن طريق التكوين وهذا بوضع برامج تكوينية فعالة، تطبقها بطريقة صحيحة تكسب هؤلاء الأفراد مهارات ومعارف جديدة ويرفع مستوى أدائهم إيجابيا مما يؤدي إلى اكتسابهم كفاءة مهنية عالية.

**وعلاقة هذه الدراسات بموضوع بحثنا هو تناولها لكلا المتغيرين ( الأداء والتكوين) على حد سواء لكن من جوانب مختلفة، فالدراسة الأولى كانت داخل مؤسسة اقتصادية حيث تناولت فعالية الدورات التكوينية في زيادة معدلات أداء العامل، في حين دراستنا توسعت أكثر في معرفة طبيعة البرامج التكوينية وكيفية مساهمتها في تحسين الأداء الصحفي في الإذاعة باعتبار أن هذه المؤسسة خدمية تسعى إلى تقديم خدمة عمومية للمواطنين عكس المؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق أرباح مادية.**

أما الدراسة الثانية فقد كانت هي الأخرى في الإذاعة لكن أخذت منحى آخر وهو مدى ملاءمة التكوين الجامعي مع متطلبات العمل الميداني إلا أنها خلصت بنتائج سلبية مفادها أن الصحفي الإذاعي لازالت تعوزه العديد من المقومات الأساسية لدخول عالم المهنية

والاحترافية، في حين درستنا عالجت التكوين المهني الذي يحظى به الصحفي بعد ولوجه عالم الصحافة ومدى مساهمة ذلك في تحسين أداءه.

أما الدراسة الثالثة فقد كانت متقاطعة ومتقاربة جدا مع درستنا ذلك أنها سعت لمعرفة طبيعة العلاقة بين التكوين وكفاءة الفرد في المؤسسة من خلال التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية لبرامج التكوين من جهة وكذا معرفة مدى تحقيق هذه البرامج التكوينية للأهداف المنشودة منها، فقط مكان الدراسة ومجتمع البحث كان على موظفي صندوق الضمان الاجتماعي باعتباره مؤسسة إنتاجية في حين درستنا كانت على المؤسسة الإعلامية (الإذاعة).

و بشكل عام الاستفادة من الدراسات السابقة كانت كبيرة في جل خطوات بحثنا هذا بدءا من استغلال الخلفية النظرية مرورا بتحديد خطة البحث وإعداد جل الجانب المنهجي.

## أولاً: تعريف التكوين

1. هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً ويهدف التكوين إلى تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف ومهارات، لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل التأقلم ومسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية، وكذلك المنافسة سواء كانت داخلية أو خارجية و لاسيما العولمة وما تحمله من مخاطر وتهديدات وكذلك من فرص إذا تم التصرف معها بشكل صحيح وأخيراً متطلبات العملاء، لأن طلبات العملاء بالأمس ليس هي نفسها اليوم ولن تكون كذلك.<sup>1</sup>

2. يعتبر التكوين مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى إعداد الأفراد للعمل سواء كأجراء أو مستقلين كما تعلق في ذات الوقت بالإعداد للأعمال المهنية العامة وباكتساب خبرات خاصة وهو يضم من ناحية ثلاثة إجراءات التي توفق القوة العاملة للتغيرات التي تحدث في الاقتصاد والمجتمع، كل هذا من أجل المقاومة الإيجابية للبطالة.<sup>2</sup>

3. يعرف علي محمد عبد الوهاب التكوين على أنه عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية، وفنية، وذهنية لمقابلة احتياجات محددة عالية، أو مستقبلية يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها، والمجتمع الكبير.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص ص 70، 71.

<sup>2</sup> بن عزة محمد، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، عدد 21 السداسي الأول، الجزائر، 2013.

يعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التكوين وذلك للاعتبارات

التالية:

1- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.

2- يبين التعريف أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.

3- أبرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد، وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعلم.

4- أوضح التعريف أن التكوين عملية هادفة ويجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد وواضح إذ أن التكوين هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

5- أوضح التعريف أن التكوين عملية واقعية، بحيث توضع برامج التكوين وفق احتياجات واقعية (حالية أو مستقبلية) ويجب أن يكون تحديده دقيقا.

6- أوضح التعريف أن التكوين عملية شاملة، بحيث يشمل التكوين كافة الفئات العاملة وكافة المواضيع التي تقع ضمن دائرة اهتمام المؤسسة وأعمالها (تغييرات سلوكية، وفنية، وذهنية).

7- أشار إلى أهمية وفائدة التكوين من: الفرد (زيادة سعادته وإرضائه) والعمل (لتحسين الإنتاجية)، والمؤسسة (للموصول إلى الفعالية) والمجتمع الكبير (لتحقيق التنمية).

لكل الاعتبارات السابقة يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً لجميع جوانب العملية التكوينية.<sup>1</sup>

### ثانياً: مكونات التكوين.

تتطوي العملية التكوينية حسب محمد حافظ حجازي على مكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب، ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي:

#### 1- المكون المعرفي:

يوفر هذا المكون، الأسس، والنظريات، والقواعد، والقوانين المرتبطة بمواضيع التكوين، مستهدفاً إيقاظ وبعث القديم منها، وإيراد توفير كل جديد من المعارف في المجال التكويني.

#### 2- المكون المهاري:

اكتساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والمفضية إلى نشدان الكفاءة الفردية والتنظيمية.

#### 3- المكون الاتجاهي:

توفير الخبرات المباشرة، التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها، أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية، التي سعت إليها العملية التدريبية.<sup>2</sup>

يتطلب التكوين حسب بوفلجة غياث قدرة من الفهم والاستبصار وفهم العلاقة بين العناصر وربط الأسباب بالمسببات، لهذا على المكونين أن يوفرُوا الظروف المناسبة،

<sup>1</sup> نجاة يزيد، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناپراك، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، الجزائر، 2011، ص ص 86،87.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص 311.

وأن يوجهوا المتكويين إلى أحسن التقنيات والطرق الواجب إتباعها من أجل الاقتصاد في الوقت والجهد والمصاريف والزيادة في نجاعة التكوين.<sup>1</sup>

### ثالثاً: خصائص عملية التكوين.

#### 1- التكوين نشاط رئيسي مستمر:

فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفذ واجبات الوظيفة.

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه.<sup>2</sup>

#### 2- نظام متكامل:

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاماً متكاملًا، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

#### 3- النظرة المستقبلية:

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحداث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 12.

<sup>2</sup> خيرى خليل الجميلي، واقع التكوين المتواصل للموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998، ص ص 94،95.

## 4- التكوين نشاط متغير ومتجدد:

ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاته، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعديل أهدافها واستراتيجياتها.<sup>1</sup>

## 5- الشمولية:

بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد.<sup>2</sup>

## رابعاً: مبادئ التكوين.

إن جوهر عملية التكوين يكمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدراً من المعلومات والمهارات والاتجاهات، وتتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري وقواعده النفسية وذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتكوين واقتصاد المصاريف والوقت والجهد.

من المبادئ التي يجب أن يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة جماعة

التكوين.<sup>3</sup>

ومن أهم المبادئ ما يلي:

## 1- ضرورة خلق الدافع لدى المكون:

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب، القاهرة، 2013، ص ص 357،358.

<sup>2</sup> أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 183.

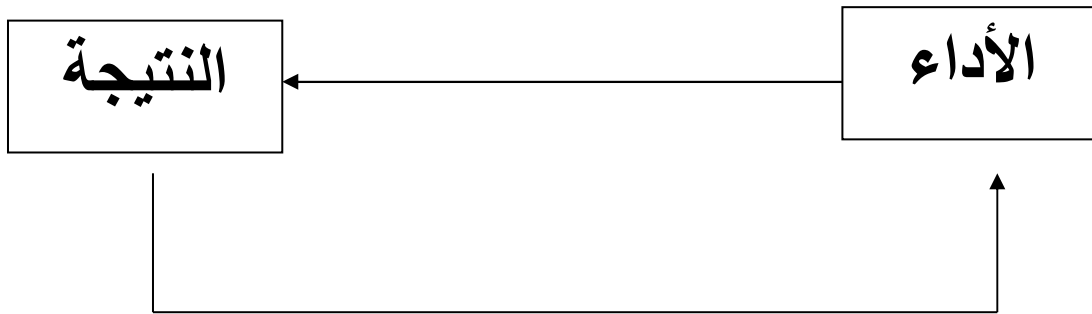
<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد والإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص 348، 349.

حيث أنه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم، بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة، فكلما كان الدافع قويا لدى المكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة.

فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة والاستعداد الذاتي والافتتاح بأهمية التكوين وبمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا وعلى المنظمة التابع لها، وهذا يساعد على إمكانية استيعابه ويمكنه من التطبيق والممارسة الجيدة.

## 2- التغذية المرتدة:

تعتبر معرفة نتائج الأداء، أو ما يطلق عليه التغذية المرتدة، من أهم العوامل المساعدة على التعلم، إذ أن فهم طبيعة النتيجة تساعد على تعديل وتحسين الأداء، وإن استمرارية الأداء، وفهم طبيعة النتيجة، هما من أهم عناصر التعلم، كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل (1) : دائرة مغلقة للتغذية المرتدة.

ويمكن القول أن أحسن تغذية مرتدة هي تلك التي تحدث مباشرة بعد الأداء مما يسمح بتعزيز الأداء الناجح وفهم طبيعة التغيرات الواجب إجراؤها على الأداء للحصول على النتائج المقصودة، كما أن دقة مؤشرات المراقبة وأدوات التحكم تساعد على دقة التغذية المرتدة الناتجة عن ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص ص 71، 70.

## 3- المكافأة أو التعزيز:

من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم والتكوين هو مبدأ المكافأة أو التعزيز، أي استثارة المتكون وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة، وقد يكون هذا التعزيز على شكل مكافأة أو في شكل الشعور بالنجاح أو على شكل زيادة إنتاج العامل، أو مكافأة مالية، أو اعتراف المؤسسة بالعامل...، لذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من خلال التكوين أهداف واقعية، بحيث يمكن تحقيقها لذا يجب مساعدة المتكون على أن يحدد مستويات طموحه بحيث يمكن أن إشباعها، ويعبر عن آرائه للجماعة، وكذلك للمكون.<sup>1</sup>

## 4- ضرورة الممارسة العلمية للتكوين:

لكي تكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتكوين، لذا يجب أن تتوفر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف معنى ذلك وكيفية تشغيلها. إن تطبيق ونقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه لأن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء وعدم نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرنامج التكويني.<sup>2</sup>

## 5- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد:

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يدعو إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية وبناء برامج التكوين بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد العيسوي، الاختبارات والمقاييس النفسية والعقلية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003، ص 65.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 108.

## 6- ارتباط التكوين بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة:

لمسايرة التغير الحضاري يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمات والظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة والوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية.

### خامساً: أهداف التكوين.

يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة وأفرادها.

1- بالنسبة للمنظمة: يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد من أهمها:

- زيادة الإنتاجية: حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج وجودته.
- تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل وعلى كفاءة أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

- يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم في الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم. فالأفراد المكونين والذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.<sup>1</sup>

2- بالنسبة للأفراد: يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة منها:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 355.

- يساعد العاملين في التغلب على حالات القلق والتوتر والاعترا ب والصراع داخل المنظمة.
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهارتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يقلل من أخطاء العاملين.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

### سادسا: أنواع التكوين.

إن التكوين يأخذ صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة، وكما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها:

#### 1- حسب مرحلة التوظيف:

- أ/ توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها:
  - الترحيب بالقادمين الجدد.
  - خلق توجه نفسي عن المشروع أو الوظيفة.
  - تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل، وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات والبعض الأخرى تعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر تعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 72.

ب/ التكوين أثناء العمل: ترغب المؤسسة أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين، بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين، هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها أن التعداد الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الآلة نفسها، ومن المشرف عليه، ومن سلبياته أنه لا يضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقتدى به.

ج/ التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.<sup>1</sup>

د/ التكوين من أجل الترقية والنقل: نعني بالترقية والنقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات والمعارف.

## 2- حسب الوظائف:

أ/ التكوين المهني والفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية، ومن أمثلتها: النجارة، الصيانة، الميكانيك، الكهرباء، أعمال البناء...إلخ.

ب/ التكوين التخصصي: ويتضمن معارف ومهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، ويشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسات بمختلف أنواعها...إلخ.

ج/ التكوين الإداري: ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم، المراقبة، اتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة، التنسيق والاتصال، إدارة الأعمال.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والطباعة، مصر، 1999، ص 67.

## 3- حسب المكان:

أ/ التكوين الداخلي: قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها، سواء بالمكونين من داخلها أو خارجها، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.

ب/ التكوين الخارجي: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن والتكلفة ويرى الدكتور "أحمد ماهر" أنه على المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط، والتغيرات التكنولوجية وتنظيم العمل.<sup>1</sup>

## سابعاً: سياسة التكوين.

حسب " بيريتي " يجب أن تحقق سياسة التكوين هدفين: تسمح للعمال بالتكيف مع المتغيرات الهيكلية وتعديلات ظروف العمل التي تساهم في التطور التكنولوجي والتطور الاقتصادي. كما تسمح بتحديد الإبداعات والتغيرات التي تساهم في تطوير وتنمية المؤسسة والتكفل بها.

يرى عبد الرحمن عبد الباقي أن سياسة التكوين تعكس مدى الأهمية التي توليها المنظمة لتطوير القوى العاملة لديها بحيث تنطلق من منطق رئيسي على تحديد الاحتياجات الخاصة بالمشروع من مختلف الكفاءات والمهارات وحصر الموارد المتاحة من هذه الكفاءات والمهارات ثم مقارنتها بالاحتياجات أي تحديد النقص المطلوب ومن بين العوامل المساعدة في وضع السياسة التكوينية هو عامل التنبؤ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://formationdz.freealgeria.com/t19-tpoic>. date: 17-03-2017. heure:20.00

<sup>2</sup> نجاة بزايد، مرجع سبق ذكره، ص ص 99، 100.

تسعى المؤسسة حسب محمد مسلم إلى تحسين نتائجها وأهدافها، فهي تسعى لرفع الإنتاج وتحسين الجودة وإلى تخفيض التكلفة وإلى القضاء على حوادث العمل وإلى تحسين صورتها في المجتمع، إن هذه الأهداف تتحقق بواسطة رفع مستوى المعارف لدى مختلف الفاعلين في المؤسسة مع تمكينهم من التحكم في التقنيات الحديثة وتطوير القدرات والسلوكيات لتزقي المؤسسة إلى المستوى المحلي أو العالمي.

إن هذه الأهداف كلها تتحقق من خلال سياسة تكوين واضحة، ومدرسة بشكل علمي منظم.<sup>1</sup>

### ثامنا: حوافز التكوين.

يرى بوفلجة غياث أن أهم الطرق المتبعة في الحوافز هي ربط نتائج التكوين بتلبية الحاجات النفسية والمادية والاجتماعية للمكونين وحدد أهم الجوانب التي يمكن اعتبارها لتحفيز المتكونين في :

-الرغبة في التعلم.

-تلبية الحاجات المادية.

-تلبية الحاجات الاجتماعية وإثبات الذات.

-توفير الظروف المناسبة.

-تبسيط طرق التكوين.

-تسهيل معرفة النتائج.

إلى جانب هذه العوامل التي لها علاقة بشخصيات المتكونين، هناك عوامل أخرى متعلقة بمكان التكوين ومحيطه وطرقه، وكلها عوامل تؤثر على مدى رغبة الفرد وتحفيزه على التعلم والتكوين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 95.

<sup>2</sup> بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، مرجع سبق ذكره، ص 34.

تحدد وسيلة حمداوي أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز العمال على التكوين ما يلي:

- تعريف النتائج المستهدفة مسبقا: أي معرفة الأفراد المتكونين بما هو منتظر منهم.
- تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح: فالفرد المشارك لا بد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله.
- وضع أهداف التكوين ونشرها: تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لا بد أن تكون واضحة منذ البداية.
- وضع سياسات التكوين ونشرها: ممكن أن تختلف سياسة التكوين حسب الهدف من العملية التكوينية.

- تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ عمليات التكوين.
- إعلام الأشخاص بالتغيير وإقناعهم بضرورة تطوير كفاءاتهم وتصرفاتهم.
- وضع نظام واضح للمكافآت: ترقية، علاوات، مسؤوليات جديدة وسلطة لتشجيع المشاركين على التكوين بجدية.<sup>1</sup>

### تاسعا: أنواع حاجات التكوين.

يحدد محمد مسلم ثلاثة أنواع الحاجات للتكوين وهي كالتالي:

- 1- الحاجات الفردية: إن الحاجة الفردية إلى التكوين هي عندما يشعر العامل بمشكلة أثناء عمله كفرد داخل المؤسسة، ففي هذه الحالة يتقرب الفرد من المشرف عليه ليجدا حلا لهذا النقص داخل المنصب.
- 2- الحاجات الشخصية: وهنا تتعلق الحاجة بالشخص كشخص، أي يشعر بمشكلة تواجهه وليست ذات صلة بمنصب العمل أو بظروفه، وإنما هي مسألة شخصية

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 102.

قد يعيشها العامل داخل المؤسسة أو خارجها ولكنه يظن أن التدريب أو التكوين قد يساعده على حل هذه المشكلة.

3- الحاجة الجماعية للتكوين: فهي مشكلة تواجه فريقا من العمال أو عمالا يعملون على نفس المناصب المتشابهة، وحين تشعر المؤسسة بذلك فإنها تبادر إلى حل المشكلة والاهتمام بهذا الفارق قصد تقليصه أو التخلص منه تماما عبر عملية التكوين. كما يشير محمد مسلم إلى أن التكوين قد يكون إما بمبادرة فردية من العامل أو بمبادرة من المؤسسة ويتم ذلك:

أ/ المبادرة الفردية: وهذا يتم حين يستطيع العامل التعرف على التكوين على أنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهدافه أو لحل مشكلة، فيعمل من خلال التكوين على تقليص الفارق أو القضاء عليه ( وهي مبادرة فردية توافق عليها المؤسسة).

وفي هذه الحالة قد تكون الأهداف على الشكل التالي: تحسين التكيف مع مركز العمل الذي يشغله الفرد، التطلع إلى مركز مشابه ولكنه أحسن، الترقية داخل المؤسسة، اكتساب تأهيل فني جديد، اكتساب معارف جديدة، تطوير معرفة علمية.

ب/ مبادرة المؤسسة: إن عمليات التكوين بمبادرة من المؤسسة تندرج عموما في مخطط التكوين، وتكون المبادرة من طرف المسير وذلك بناء على سياسة وإستراتيجية التكوين.<sup>1</sup>

### عاشرا: مشكلات ومعوقات التكوين.

إذا كانت مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات، إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها ومن بين هذه المشاكل:

1- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.

<sup>1</sup> محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 98.

- 2- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
- 3- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى وبذلك نقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها.<sup>1</sup>
- 4- هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعته لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.
- 5- عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس، فالتكوين علم له منهجيته وأصوله العلمية وفلسفته ومبادئه العلمية وأدواته وأساليبه، لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف التكوين.
- 6- عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
- 7- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العملي ولا يكون ممكناً.
- 8- افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، مرجع سبق ذكره، ص ص 77،78.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 88.

## الحادية عشر: التكوين في القانون الجزائري.

إن عملية التكوين وسيلة للوصول إلى أهداف معينة تهتم كل مؤسسة والعمال في نفس الوقت ولهذا نجد القانون ينص بالزامية التكوين سواء في الوظيفة العمومي، أو المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية .

إن قانون الجزائر الصادر في سنة 1990 قد ألم بجميع وظائف مصلحة تسيير الموارد البشرية ونذكر منها على وجه الخصوص التكوين خلال العمل حيث حسب قانون رقم 11/90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل: 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل الجديدة الرسمية رقم 17 سنة 1990 والذي يتضمن المواد التالية فيما يخص عملية التكوين المادة القانونية 57 إلى 60.

**المادة 57:** يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين مستوى العمال حسب برنامج يعرضه على اللجنة المشاركة لإبداء الرأي كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية كافية لممارسة مهنة ما.

**المادة 58:** يتعين على كل عامل متابعة الدروس والمداومات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تحديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجيا وتعميقها وتطويرها.

**المادة 59:** يمكن للمستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات والكفاءات بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين مستوى الذي ينظمها.

**المادة 60:** يجوز للعامل المسجل مزاوله دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للمهنيين للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم.

أعطى المشرع الجزائري من خلال هذه المادة القانونية أهمية قصوى لوظيفة التكوين وهذا يرجع لأهمية هذه الأخيرة خاصة مع التطور التكنولوجي الحادث في الدول المتقدمة والتي تسعى إليه الجزائر.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية: قانون 11/90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق لـ: 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، المواد القانونية 57 إلى 62 تخص عملية التكوين.

## المبحث الأول: الأداء ومظاهره.

### أولاً: تعريف الأداء.

تتعدد تعاريف الأداء وتختلف من باحث لآخر، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1. النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر eccles عن الأداء بكونه "انعكاس بقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها".

ويتفق مع هذا السياق كل من Robins و Wiersema إذ يعبران عن الأداء بكونه : " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد".

2. النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها فالأداء في أبسط صورة يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

3. هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

4. هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

5. المفهوم الشمولي حيث وصف Dareid 2001 الأداء بنتائج الأنظمة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.<sup>2</sup>

وقد عرف أحمد صقر عاشور الأداء بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص ص39،38.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع نفسه، ص39.

## ثانياً: مظاهر الأداء.

لا يمكن معرفة جدوى الأداء إلا من خلال مظاهره التي تمثل البوابة التي يمكن عبرها الحكم على هذا الأداء بالسلبية أو الإيجابية وإذا كان الاتفاق حاصل حول أهمية مظاهر الأداء لتقييم نجاح أو فشل مؤسسة ما، فإن الاختلاف جلي وواضح حول ما إذا كان مظهر واحد كافي للحكم على نوع الأداء، حيث يرى مجموعة من الباحثين بكفاية مظهر واحد، في حين ترى مجموعة أخرى بضرورة تضافر معايير عدة لتحقيق الأداء الجيد، ويمكن تحديد مظاهر الأداء في النقاط التالية:

## 1. رضا العامل عن عمله:

يدخل الاهتمام بهذا الجانب ضمن خلق الجو المريح لدفعه لتحسين إنتاجيته إلى الدرجة القصوى، وذلك من خلال إعطائه الفرصة لإبراز قدراته، وكل ذلك طبعا يصب في إطار تحقيق أهداف المنظمة.

وتستدعي معاينة رضا العامل عن عمله من عدمه، عملية رصد أو ملاحظة دقيقة للعامل أثناء أدائه للأعمال، وإن كان يكتشف هذه العملية قدر كبير من الصعوبة لأن الرضا في الأخير حالة نفسية خاصة يصعب معاينتها حسيا من طرف الآخرين إلا أنه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة على الرضا ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل، الزيادة في الإنتاج... إلخ. ومن هذه المؤشرات تعني في الأخير أداء أفضل.<sup>1</sup>

## 2. التعاون مع الزملاء:

نقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم وهذا التعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهرا من مظاهر الأداء الجيد.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص224.

**3. الرضا الجماعي:**

إن الرضا الجماعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال كما يعمل تماسك الجماعة وترابط أعضائها، الأمر الذي يحقق مزايا لزيادة الإنتاجية فالرضا الجماعي لا يتم إلا إذا اعترفت الإدارة بجماعة متماسكة، ولا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة إلى هذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة هذا القسم الذين يعملون به.<sup>1</sup>

**4 - معدل الإنتاج:**

يشير هذا المصطلح إلى تأرجح الإنتاج ، زيادة أو نقصاناً ويصبح معدل الإنتاج رئيسياً على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة باشتراك العمال في أرباح المؤسسة، مما يعني دخلاً إضافياً وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع، أو الأسلوب كمكافأة جماعية للعمال على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج.<sup>2</sup>

**المبحث الثاني: محددات الأداء.**

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد، القدرات، وإدراك الدور، وبالتالي فإن سلوك الأداء يحدد بثلاثة عوامل رئيسية وهي:

1- الجهد المبذول: والمعبر عنه بدرجة الحماس الذي ينتاب العامل لأداء عمله، ويقدر ما يزيد العامل من جهده بقدر ما يعبر ويعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح لأن يكون من أحد أهم محددات الأداء، كما أنه يعني كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله،

<sup>1</sup> كمال محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص ص349،350.  
<sup>2</sup> راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 213.

وهذا الجهد يختلف عن أداء العمل نفسه، لأن الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء، وكمية الجهد هذه تعتمد على التفاعل بين تقييم المكافأة ( الجزء ماديا أو معنويا) وإدراك احتمالية مكافأة الجهد، وهذا التقييم للمكافأة يعتمد على درجة الرغبة أو التجاذب معها، فالراتب والترقية والتقدير و الاعتراف، تختلف في تقييمها باختلاف الأفراد وفروقهم الفردية، كما أن إدراك احتمالية مكافأة الجهد يعتبر تدخلا رئيسا في الجهد وهذا المتغير يعرف بأنه إدراك الموظفين لاحتمال أن تعتمد المكافأة المختلفة على كميات مختلفة، وعند توحيد هذين المتغيرين تقييم المكافأة وإدراك احتمالية الجهد، فإذا كان العمال يعطون تقييما عاليا للجهد ويدركون احتمالية كبيرة فإن جهودهم ستقود إلى هذه المكافأة فإنهم سوف يبذلون كمية عظيمة من الجهد، ولكن هذا الجهد في رأي الباحثين لا يقود مباشرة إلى مستوى مهم من الأداء.<sup>1</sup>

2- القدرات والخصائص الفردية: هذا العنصر يمثل قدرات الفرد الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله، وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فاعليته على عنصر الجهد المبذول.

3- إدراك العامل لدوره الوظيفي: وهو أن العامل يجب أن يكون على إطلاع تام بما يجري حوله وفي عمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

تجدر الإشارة إلى أن هذه المحددات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها بل لابد من وجود مزيج يجمعها لتحديد هذا الأداء لتصاغ هذه العناصر في شكل معادلة على النحو التالي:

<sup>1</sup> بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2013، ص ص 161، 162.

الأداء = الدافعية X القدرات X الإدراك.

فلكي يحقق الفرد مستوى مرض من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته إلا أنه يصادف بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: مفهوم وأسس تقييم الأداء.

#### أولا: مفهوم تقييم الأداء.

هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير المستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء. وبالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير.<sup>2</sup>

كما يعني تقييم الأداء التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة، وقد برزت الحاجة إلى تقييم الأداء نتيجة التقدم التكنولوجي وما تبع ذلك من الرغبة في قياس الكفاية الإنتاجية والإدارية للمشروع، ويتضمن قياس الأداء نتائج

<sup>1</sup> بودوح غنية، المرجع نفسه، ص 162.

<sup>2</sup> زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 15.

التخطيط وذلك يستدعي فرض رقابة على أوجه النشاط المختلفة التي يباشرها المشروع ومقارنتها بالأنماط الموضوعية من قبل أو إظهار الانحرافات وتحليل أسبابها والعمل على تلافيها مستقبلاً.<sup>1</sup>

ويعرف تقييم الأداء أيضا بكونه "دراسة وتحليل العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على إمكانيات النمط والتقديم في المستقبل وتحمل مسؤولية أكبر وترقية لوظيفة أخرى.<sup>2</sup>

كما يعرف أيضا على أنه " الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقسيم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقييم مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنصوص بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر في المستقبل.<sup>3</sup>

وتستفيد المنظمة من وجود نظام تقييم أداء العاملين في مجالين أساسيين هما:

- اتخاذ قرارات موضوعية بشأن تخطيط القوى العاملة والترقيات والأجور، وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب.
- توفير تغذية مرتدة بالمعلومات للأفراد تساعد على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.<sup>4</sup>

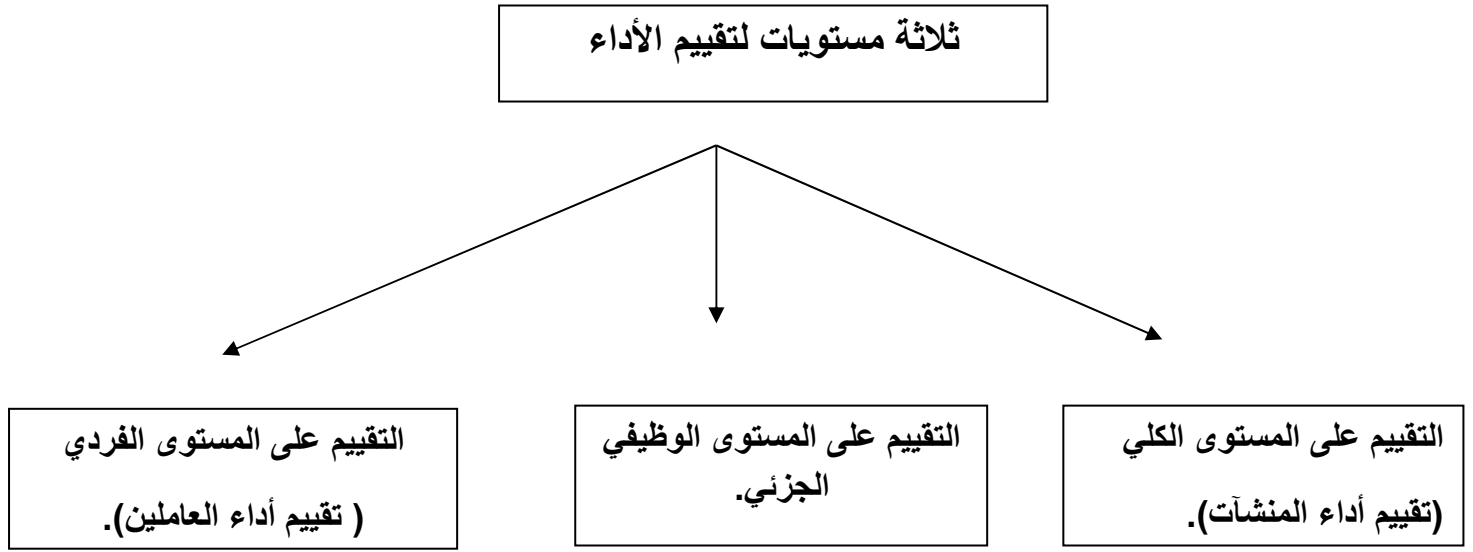
<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 89.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية، 2001، ص 257.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، المرامز للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1994، ص 405.

<sup>4</sup> زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص ص 87، 15.

وهناك ثلاثة مستويات لتقييم الأداء في المنشآت يوضحها الشكل التالي:



### ثانياً: أسس تقييم الأداء

تستند عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس وهي:

#### 1- تحديد أهداف المشروع:

يسعى كل مشروع لتحقيق هدف رئيسي وجملة من الأهداف الثانوية الأخرى وبطبيعة الحال إن هذه الأهداف محددة وواضحة المعالم لكافة المسؤولين والعاملين في المشروع، إضافة إلى ذلك إن التناسق ما بين هذه الأهداف أمر لا بد منه وإلا صعب عليها تحقيقها جميعاً وفي وقت واحد وهنا يبرز دور تقييم كفاءة الأداء، فمن وظائفه الرئيسية في دراسة مدى إمكانية تحديد تلك الأهداف وتحقيقها من أجل ذلك يتم الاعتماد على مؤشرات علمية وعملية لتحديد تلك الأهداف المنشأة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المنشأة، عن هذه الترجمة تتم ضمن إطار تصنيف الأهداف إلى اقتصادية وأخرى اجتماعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يحي غني نجار، تقييم المشروعات، تحليل معايير ومؤشرات دراسات الجدوى وتقييم كفاءة الأداء، دار دجلة، الأردن، 2010، ص 398.

إن مجالات تحديد الأهداف أو أوجه نشاط المشروع يجب أن تتحدد الأهداف بالنسبة لها هي:

- المجال التسويقي.
- مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية.
- مجال القيمة المضافة.
- الموارد والمالية والمادة الخاصة بالتمويل.
- الربحية.
- أداء الإدارة والعاملين وتطورهم.
- المسؤولية تجاه المجتمع.
- الموازنة بين الأهداف بعيدة المدى وقصيرة المدى.<sup>1</sup>

## 2- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

يتمثل هذا الأساس في ضرورة خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط تعكس السياسات الخاصة بتحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى ويقصد بالخطط التفصيلية وضع خطط أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين وفي مجال الفترة المحددة له، ويتطلب الخطط ضرورة التنسيق فيما بينها على ضوء الأهداف الموضوعية حتى يمكن من واقع هذه الخطط وضع الخطة الرئيسية المتكاملة للنشاط.

## 3- تحديد مراكز المسؤولية:

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة التي تتمثل من الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين لها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعية تحت تصرفها، وتتطلب عملية تقييم

<sup>1</sup> يحي غني نجار، المرجع نفسه، ص ص 398،399.

الأداء كذلك إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

ويستمد التحديد الواضح لمراكز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمنظمة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.
- إذا اقتصر على عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمنظمة فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنه.

#### 4- تحديد معايير تقييم كفاءة الأداء:

يعتمد تقييم كفاءة الأداء شأنه شأن أي تقييم على عدد من المعايير، إن تحديد هذه المعايير أهم الأسس في عملية دراسة كفاءة الأداء، بالإضافة إلى كونها أكثر صعوبة في الوقت نفسه، فهذا التحديد يتطلب ما يلي:

- تحديد ماهية المعايير.
- تحديد معدلاتها.
- اختيار المعيار أو المعايير المناسبة لدراسة كفاءة الأداء، إن هذا الأخير يعتمد على ما يأتي:

- طبيعة العملية الإنتاجية الخاضعة للتقييم.
- الأهداف المرسومة لكل عملية إنتاجية خاضعة للتقييم.
- مرحلة التطور التي تمر بها العملية الإنتاجية الخاضعة للتقييم.

#### 5- وجود جهاز مناسب لتقييم كفاءة الأداء:

تتطلب عملية تقييم كفاءة الأداء توفر بيانات عن نشاط الوحدات الإنتاجية، إن هذه البيانات ينبغي أن تكون دقيقة، لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق تأليف جهاز

مناسب للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الإنتاجية من كافة جوانبه، ويقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ. ونظرا للصلة الوثيقة بين فاعلية الرقابة ومدى دقة وصحة البيانات والمعلومات المسجلة، فإن تطوير أجهزة الاتصال في المشروع يعد أمرا ضروريا بغية الحصول على المعلومات المطلوبة لمختلف الأغراض وبالذقة اللازمة.

### المبحث الرابع: مسؤولية تقييم الأداء

تتم عملية تقويم الأداء بالطرق التالية:

**الطريقة الأولى:** وهي قيام الرئيس بتقويم أداء مرؤوسيه وهي الطريقة الأكثر شيوعا، وهذه الطريقة تتماشى مع مبادئ الإدارة خاصة مبدأ وحدة الأمر، ويلاحظ أن المسؤولية الرئيسية في التقويم للرئيس المباشر، وأن مسؤولية الرئيس الأعلى في ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين بين أداء المرؤوسين والتأكد من أتباعهم لإجراءات وتعليمات عملية التقويم بشكل سليم، ذلك أن الرئيس المباشر يكون لديه اتصال مباشر بمرؤوسيه واطلاعه على انجازهم ومسؤوليته عن تدريبهم وتطويرهم.<sup>1</sup>

**الطريقة الثانية:** وهي قيام المرؤوسين بتقويم أداء الرؤساء، تفيد هذه الطريقة في المواقف المحرجة، وذات الحساسية العالية فبعض المهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقويم أداء الرؤساء إلا أن هذه الطريقة قليلة الحدوث.

**الطريقة الثالثة:** وهي تقويم الزملاء لزملائهم في العمل فكثيرا ما يملك زملاء العمل معلومات عن أوجه الأداء لزملائهم تفوق ما قد يملكه الرؤساء في هذا الجانب، فبحكم اتصالهم الوثيق بزملائهم وملازمتهم لهم كثيرا ما يرون جوانب معينة في أدائهم يستعصى على الرئيس المباشر تبينها، وهناك مخاطرة من استخدامها في المستوى التنظيمي الأدنى

<sup>1</sup> سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 96،97.

لأنها تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما قد يشوب هذه الطريقة المجاملة المتبادلة بين الزملاء وبغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

**الطريقة الرابعة:** تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقويم مشترك لكل مرؤوس على حدا، وهذه الطريقة جيدة وأقرب إلى الموضوعية والعدالة، لأنها تقلل من التحيزات الشخصية للرؤساء، إلا أنها من جانب آخر، وفي حال عدم قرب المقومين من المرؤوسين في العمل قد تحيل التقويم إلى حصيلة جهل مشترك وتميل بعض المؤسسات إلى تكليف كل عضو في لجنة الرؤساء لملاً نموذج التقويم كل على حدا ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، وهذا يساعد في إعطاء التقييم الشكل الموضوعي الذي يبعده عن الفردية.<sup>1</sup>

ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها توفر تغذية راجعة للموظف من أكثر من مصدر، وللحصول على تقويم أكثر دقة وتباينا وموثوقية ذلك أن المقوم لا تربطه بالمقوم علاقات عمل مما يجعله أكثر حرصاً على دقة التقويم، كما أن هذا الأسلوب يؤدي إلى مساعدة الموظفين على الوعي بالذات، من حيث مدى حسن قيامهم بأدوارهم في العمل وتحسين الاتصالات بينهم وبين رؤسائهم، كما أن ثقة الموظف بنتائج التقويم تكون عالية فينتقلها فتكون أكثر فائدة في توجيهه وتنشيطه.

<sup>1</sup> منى عطية خزام، إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2013، ص 98.

المبحث الخامس: أهمية وأهداف تقييم الأداء.

أولاً: أهمية تقييم أداء العاملين.

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية.

وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضاً عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء وأهمها:

- تحسين أداء الموظف وتطويره.
- اعتماد هذا التقييم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.....إلخ.
- أساس موضوعي كذلك لرسم هذه السياسات.

إزاء ذلك يصبح من الضروري وجود معايير ومستويات محددة بموضوعية لتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم لمباشرة واجبات ومسؤوليات وظائفهم، فضلاً عن صلاحيتهم لشغل وظائف أعلى، وإذا انتهينا من هذه الإحاطة بوسعنا القول إنه كما كانت الوظيفة تتكون من مجموعة من الواجبات والمسؤوليات يتطلب أن يتم انشغالها بالأفراد القادرين على ذلك، ومن هذا اتجهت أساليب إدارة الموارد البشرية إلى الأخذ بنظام تقييم الأداء، بحيث يتم تحديد مستوى أدائهم بصفة دورية، وتبعاً لذلك يتضمن نظمها مقومات هذا النظام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 332، 333.

## ثانياً: أهداف تقييم الأداء.

تكمن أهمية تقييم الأداء في توفير معلومات عن الكيفية التي يؤدي بها الأعمال وهل هي جيدة أم لا، كما يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل وذلك عندما يشعر العاملون بالتقدير والاهتمام لجهودهم من طرف الإدارة وعن منح المكافآت لا يتم إلا على أساس الكفاءة والجهد المبذول وهذا ما يؤدي إلى خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم، كما يعتبر هذا التقييم وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث يحرص الرؤساء من خلال استخدامهم نظام لقياس الأداء على منح كل فرد ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة من ترقية وزيادات في الأجر كما تضمن أيضاً أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة، دون تفصيل أو تمييز.<sup>1</sup>

هذا فضلاً عن تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة، كما يعمل على المحافظة على مستوى وكفاءة الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم خصائص العاملين الذين يعملون على تقوية إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة من ناحية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.<sup>2</sup>

ولكل جملة من هذه الجمل درجة أو وزن معين لا يعرفه المدير، وهذا هو مصدر موضوعية هذه الطريقة، إذ تسلم بطاقات التقييم لمدير الأفراد الذي يحدد الأوزان أو الدرجات بحسب التقدير النهائي للعاملين.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية: المعايير - التقييم - التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 300، 301.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 320، 321.

ويؤخذ على هذه الطريقة صعوبة فهمها بسبب تعقدها، وحاجتها إلى خبرة ومهارة في تصميم الثنائيات، وعدم ضمان سرية الأفراد.<sup>1</sup>

### المبحث السادس: طرق تقييم الأداء.

إن المتصفح لكتب إدارة الموارد البشرية يجد أن هناك طرق مختلفة في تقييم الأداء وفيما يلي أهم هذه الطرق:

#### 1- طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون، وتحدد الدرجات على أساس (5,1) أو (1,3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقويم و (5) أعلى درجة .

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تقتض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقويم، ولا ترتبط الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقييمها.<sup>2</sup>

#### 2- طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة:

تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم ويدون في هذا التسجيل الأحداث الحرجة والإيجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأديته لعمله، وكيف كان هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث أما سلوكه العادي فلا

<sup>1</sup> سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 103، 104.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 221.

يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية، وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة وأثناء مواجهة هذه الأحداث، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري وحيوي يبده المشرف في مراقبة سلوك العاملين.<sup>1</sup>

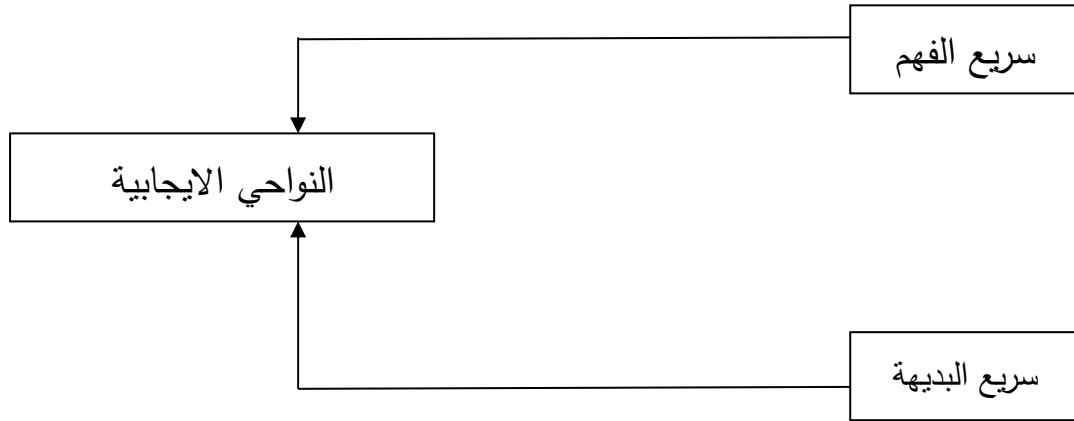
هذه الطريقة تعتمد مقاييس موضوعية، فالمشرف لا يعتمد على ذاكرته في الحكم على مرؤوسيه إذ تساعده على إبراز نقاط القوة وكشف نقاط الضعف في أداءهم ومن ثمة مناقشة كيفية الاستفادة من نقاط القوة والاحتفاظ بها، وإيجاد طرق لعلاج نواحي القصور لتحسين الأداء في المستقبل.

ما يعاب على هذه الطريقة التي يلزم فيها المشرف العمال باستمرار ويراقتهم عن قرب ويحصي أخطاءهم ، الأمر الذي قد يضايقهم ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار ما يقيد حركاتهم وسكناتهم.

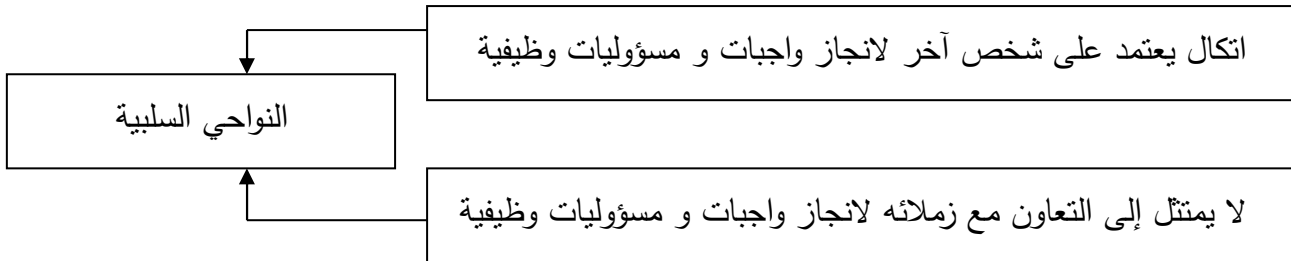
### 3- طريقة الاختيار الإلزامي:

من عيوب بعض الطرائق تحيز المدير شعوريا أو لاشعوريا لأفراد معينين عند تقييمه لأدائهم بحيث أنه يقوم بإعطائهم تقديرات أعلى مما يستحقون بسبب تأثره بالمستوى الذي يتمتعون به من الكفاءة في مجال محدد بسبب العلاقات الشخصية التي تجمعهم معهم أولا. وللتغلب على عيوب هذه الطريقة فقد استخدمت طريقة الاختيار الإلزامي والتي تقوم على تكوين مجاميع عديدة من الجمل تضم كل منها أربع جمل، اثنان تمثلان الصفات المرغوبة مثال:

<sup>1</sup> موسى اللوزي، المرجع نفسه، ص 222.



واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ومثال ذلك:



وعند التقييم يقوم المدير باختيار اثنين فقط من الجمل الأربعة باعتبار أن واحدة تمثل الصفة المرغوبة في أداء الفرد، والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أدائه والغرض من وضع أربع جمل في مجموعة هو لأجل أن يكون واضحا للمدير أن هناك صفتين إيجابيتين و صفتين سلبيتين في سلوك وأداء الفرد.

#### 4- طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتضمن وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافا معينة لكل موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف.<sup>1</sup>

ويتكون من ست خطوات أساسية هي:

<sup>1</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2003، ص 335.

- وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية.
- وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء.
- مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها.
- تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصير المدى.
- مراجعة الأداء لقياس النتائج.
- تقديم التغذية العكسية.

ثم تعقد لقاءات دورية لمراجعة الأداء مع المرؤوسين لمناقشة السير نحو تحقيق النتائج الموجودة.<sup>1</sup>

#### 5- طريقة التقييم الثلاثي:

هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوسين أنفسهم بعملية التقييم ويتم على هذا الأساس تخطيط أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم، فمثلا يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% من عملية التقييم، و 30% لتقييم الزملاء، و 20% لتقييم الفرد لنفسه.<sup>2</sup>

#### المبحث السابع: مراحل تقييم الأداء.

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وتقسم مراحل تقييم الأداء على النحو التالي:

1- **وضع توقعات الأداء:** وتعد أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

<sup>1</sup> جاري ديسلر، المرجع نفسه، ص 336.

<sup>2</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص

2- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا

3- **تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4- **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب منه بلوغها وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

5- **اتخاذ القرارات الإدارية:** والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، والتنقل، والتعيين، والفصل.

6- **وضع خطط تطوير الأداء:** تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تتعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 204-206.

**المبحث الثامن: معوقات تقييم الأداء.**

على الرغم من وجود مراحل وخطوات لقياس الأداء إلا أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه قياس وتقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة:

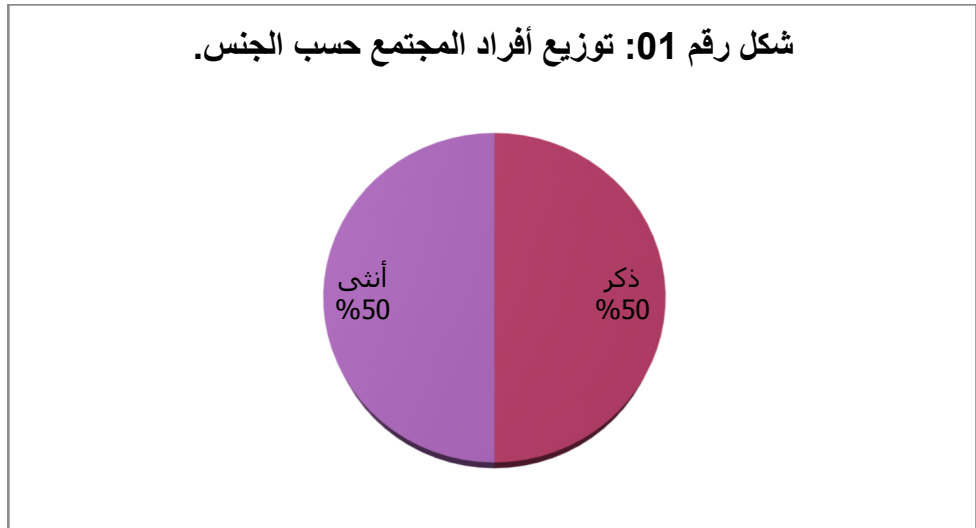
- 1- سوء فهم العاملين لمعايير القياس مما يحرمها من تحقيق أهدافها لأنها تعطي نتائج غير صحيحة عن كفاءة العاملين.
- 2- صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية .
- 3- عدم ضمان الموضوعية في نتائج القياس.
- 4- مقارنة العاملين لقياس الأداء لاعتقادهم أنهم موضع رقابة مستمرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 197.

## محور البيانات الشخصية

جدول رقم (01): جنس المبحوثين.

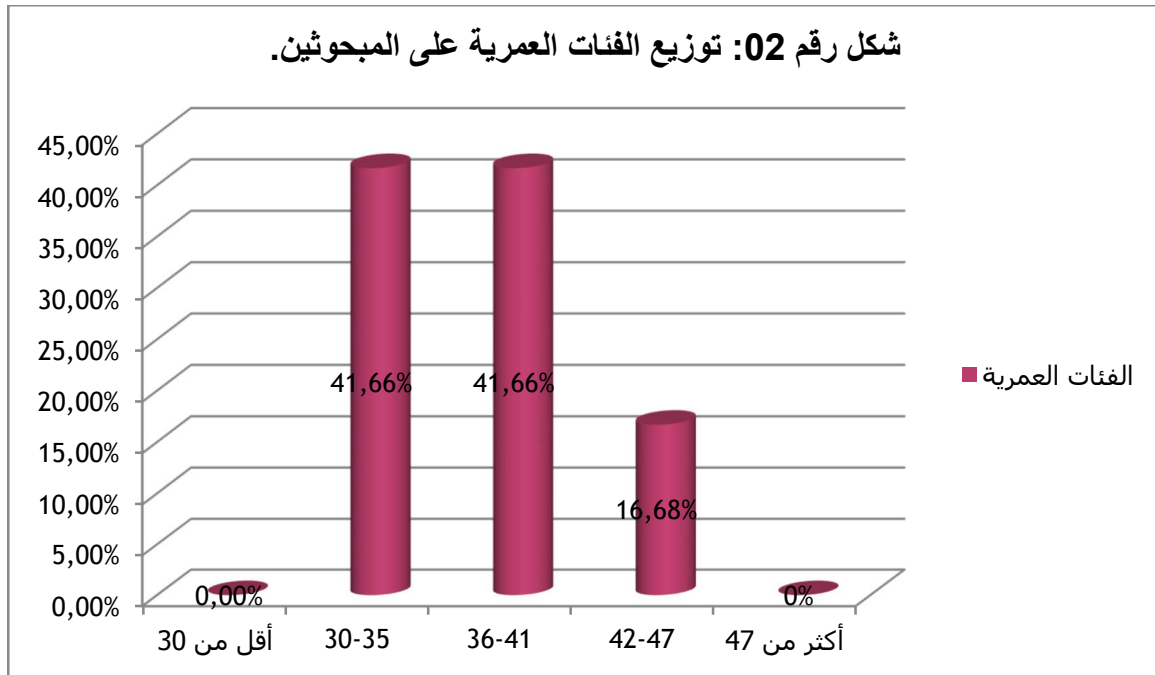
النسبة %	التكرارات	الجنس
50%	6	ذكر
50%	6	أنثى
100%	12	المجموع



تشير الدلائل الإحصائية في الجدول رقم (01) المتمحور حول جنس أفراد مجتمع البحث الذي تناولناه بأسلوب المسح الشامل على صحفيي كل من إذاعتي سكيكدة وقسنطينة، أن عدد الإناث يفوق بقليل عدد الذكور، حيث يقدر عدد الإناث بـ 06 صحفيات بنسبة 50% وعدد الذكور بـ 06 صحفيين أي بنسبة 50%، وهي نسب متقاربة متساوية، الأمر يعود إلى كون الصحافة مهنة محبوبة لدى الجنسين على حد سواء وبنفس الوتيرة، هذا رغم صعابها ومتاعبها إلى أن متعتها تملأ فوق كل عائق.

جدول رقم 02: الفئات العمرية.

النسبة %	التكرارات	الفئات العمرية
00%	00	أقل من 30 سنة
41.66%	05	35-30
41.66%	05	41-36
16.68%	02	47-42
00%	00	أكثر من 47
100%	12	المجموع



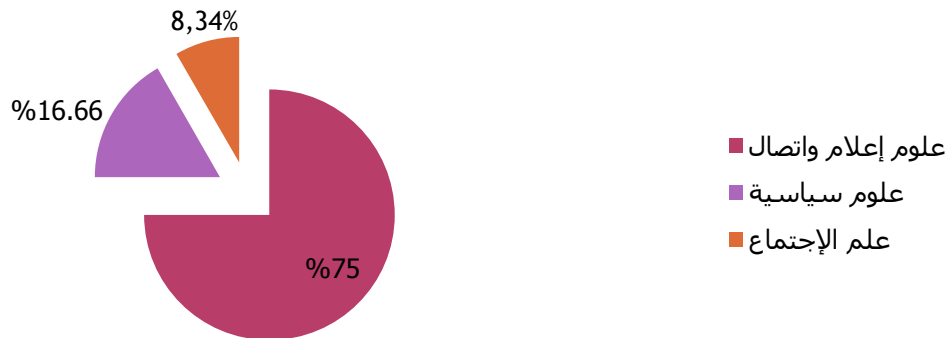
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه رقم (02) والذي يخص الفئات العمرية للمبحوثين، أن سن الصحفيين بالإذاعتين (سكيكدة وقسنطينة)، يتراوح بين 30 و 41 سنة بنسبة أكبر فاقت 83%، ما يدل على أن المؤسستين تعجان بالفئة الشبابية والتي تتمتع بكل القوة والطاقة اللازمة لأداء العمل الصحفي خصوصا الميداني منه أين يتم تغطية الملتقيات والندوات

وأجراء الروبورتاجات والتحقيقات وغيرها من الأنواع الصحفية التي تتطلب المجهود والسرعة و الحيوية لتحمل متاعب وصعاب العمل وأداءه في الآجال المحددة والتحصل على المعلومة ومعالجتها وبنها في أوانها طبقا للنظام المعمول به في الإذاعة، أما نسبة من تجاوز سنهم 42 سنة حتى 47 سنة فكان وجودهم بنسبة ضئيلة قدرت ب: 16.68% هذه الفئة التي هي بمثابة الخبرة المدخرة في المجال الإعلامي والتي لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسة، وأهميتها تعود لقيمة ما تحوز عليه من تجارب ومهارات ومكتسبات معرفية وإعلامية و التي يجب الاعتماد عليها واستغلالها بأكبر قدر ممكن، وكذا استشارتها خصوصا حين مجابهة مواقف جديدة ومستعصية بالنسبة للصحفيين الصاعدين و المبتدئين للاستفادة أكثر و ربح الوقت واكتساب المهارات المضافة.

جدول رقم 03: الاختصاص الجامعي.

النسبة%	التكرارات	الاختصاص الجامعي
75%	09	علوم إعلام واتصال.
16.66%	02	علوم سياسية.
8.34%	01	علم الاجتماع.
100%	12	المجموع

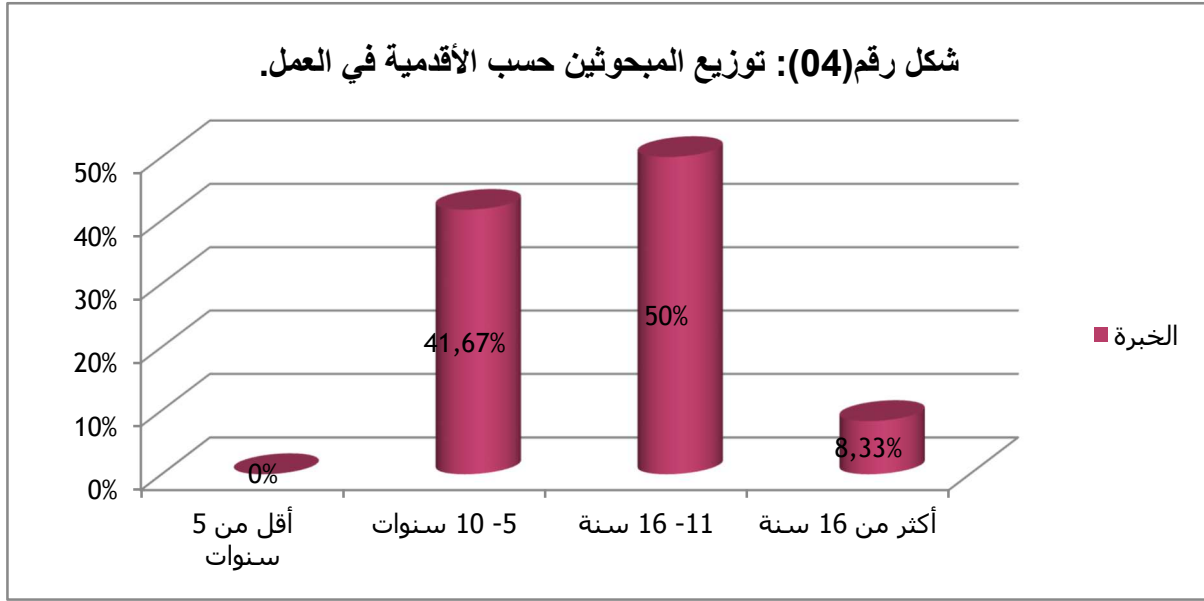
شكل رقم (03): توزيع أفراد المجتمع حسب الاختصاص الجامعي



تبين الدلائل الإحصائية للجدول رقم (03) أعلاه، والمتعلق بالاختصاص الجامعي للمبوهوثين أن تخصص علوم الإعلام والاتصال هو التخصص الرائد والمهيمن في كلتا الإذاعتين (سكيدة وقسنطينة) إذ قدرت نسبته بـ 75 %، وهذا العادي والمناسب تماما للعمل في الإذاعة الأمر الذي يتطلب على الصحفي أن يكون متمتعا برصيد معرفي أكاديمي نظري معتبر لأنه يعتبر اللبنة الأولى للعمل والحلقة الأساسية لولوج مهنة الصحافة، إضافة إلى وجود تخصصين آخرين هما: العلوم السياسية بنسبة قدرت بـ 16.66 %، وعلم الاجتماع بنسبة: 8.34 %، وباعتبار مهنة الصحافة شيء من كل شيء، وكذا لتشعب وتنوع البرامج من سياسية، اقتصادية، اجتماعية وغيرها ما يستوجب الاستعانة بتخصصات أخرى وهذا لتنوع البرامج وإتقانها أو للغوص فيها أكثر وبالتالي تقديمها على أكمل وجه وبدراية أكبر.

#### جدول رقم 04: الأقدمية في العمل.

النسبة %	التكرارات	الخبرة
00%	00	أقل من 5 سنوات.
41.67%	05	10 - 5
50%	06	16 - 11
8.33%	01	أكثر من 16 سنة
100%	12	المجموع



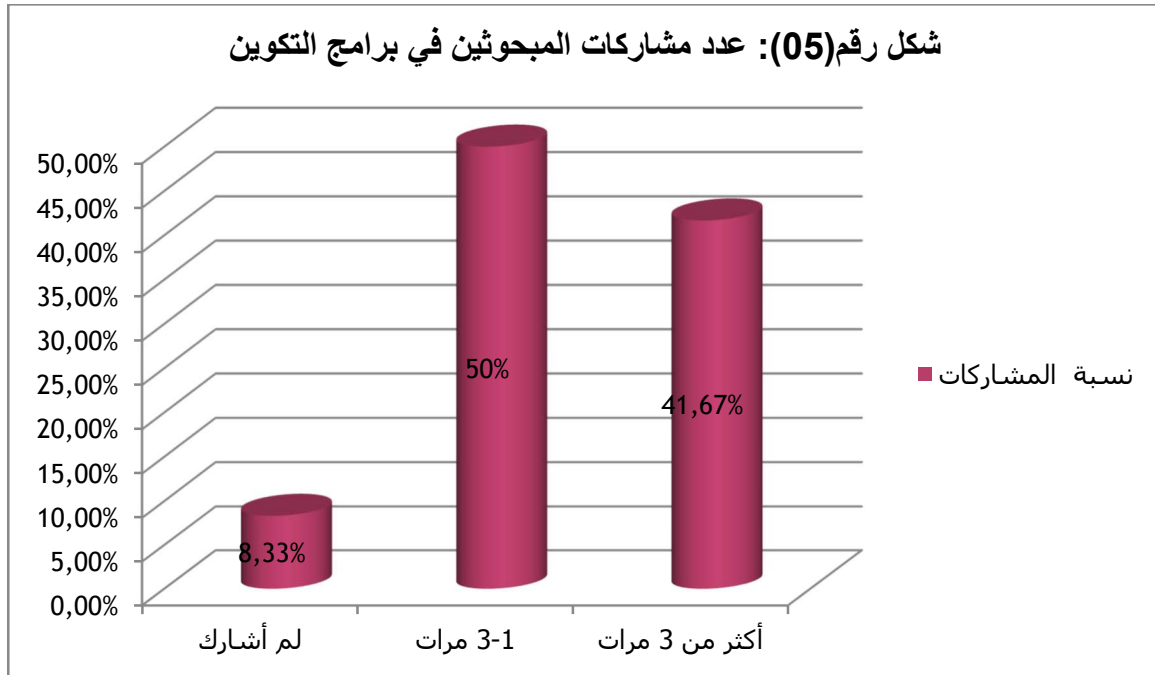
توضح الدلائل الإحصائية للجدول أعلاه رقم (04) والمتعلق بتوزيع المبحوثين حسب سنوات أقداميتهم في العمل بالإذاعة، فاتضح أنها خبرة لا بأس بها فاقت 5 سنوات، وكانت نسبة من يحوزون على خبرة من 5 إلى 10 سنوات بـ 41.67%، أما أولئك الذين يتمتعون بخبرة قدرها من 10 إلى 16 سنة فكانت نسبتهم أكبر وصلت إلى 50%، هذا يرجع إلى توظيف الإذاعة إلى الكفاءات منذ بداياتها الأولى هذا المجال الذي يتطلب معرفة نظرية وممارسة ميدانية ومن ثم خبرات وتجارب يستعان بها لتطوير البرامج ومحتوياتها ومستوى تقديمها للجمهور، كما اتضح أن من يملكون خبرة فاقت 16 سنة كانت نسبتهم ضئيلة جدا قدرت بـ 8.33% الأمر يعود لحدثة ظهور الإذاعة في حد ذاتها بالنسبة لإذاعة سكيكدة الذي لم يمر على تأسيسها 14 سنة، وبالتالي يمكن القول أن إذاعة قسنطينة كانت توظف توظيفا عشوائيا كغيرها من الإذاعات الجهوية الأخرى خصوصا في بداياتها الأولى وهذا ما أكدته دراستنا السابقة حول التكوين الجامعي المتخصص وأداء العمل الصحفي الإذاعي، دراسة لشريفة يعقوبي.

كما يلاحظ في الجدول أيضا أنه لا وجود لصحفي بخبرة أقل من 5 سنوات ما يفسر عدم توظيف الإذاعة لصحفيين في السنوات الأخيرة.

محور أهمية التكوين في سياسة الإذاعة.

جدول رقم 05: عدد المشاركات في برامج التكوين.

النسبة%	التكرارات	عدد المشاركات
8.33%	01	لم أشرك
50%	06	3-1 مرات
41.67%	05	أكثر من 3 مرات
100%	12	المجموع

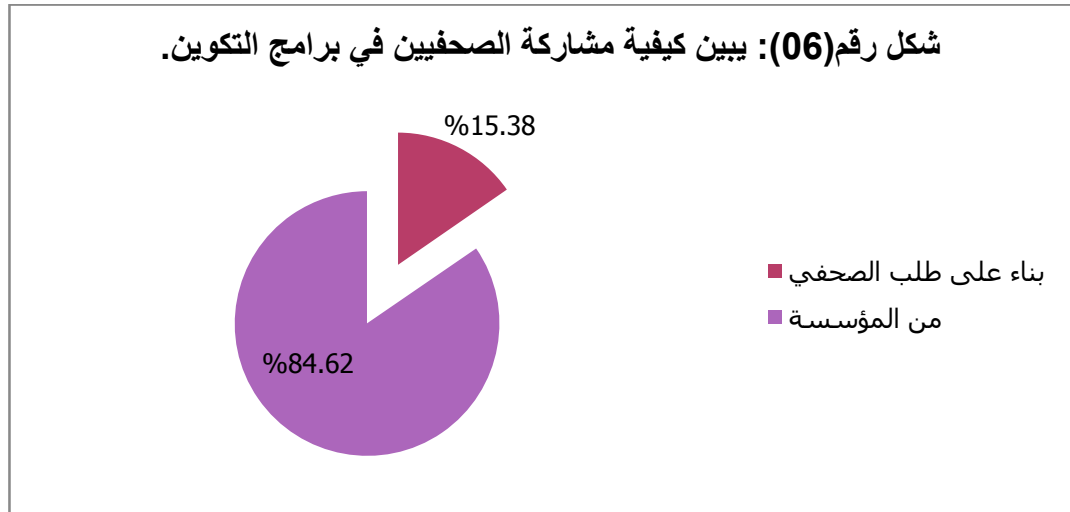


تبين الدلائل الإحصائية للجدول رقم (05) أعلاه والمتمحور حول عدد مشاركات الصحفيين الإذاعيين في برامج التكوين، وقد كانت نسبة أولئك الذين شاركوا من مرة إلى ثلاث مرات وصلت إلى 50%، أما من أتاحت لهم الفرصة للظفر بأكثر من 3 دورات تكوينية فكانت نسبتهم مرتفعة هي الأخرى وصلت حد 41.67%، ويعزى الأمر إلى أهمية التكوين في

سياسة الإذاعة باعتباره نشاط رئيسي ومستمر ومتجدد يتعين على الصحفي الأخذ به بعد توليه الوظيفة أو للوقوف على أحدث التطورات و الأساليب العلمية في مجال تخصصه. كما أنه نشاط شمولي إذ لا يقتصر على صحفي دون آخر أو فئة معينة دون أخرى، فالجميع يملك نفس حظوظ المشاركة في دورات التكوين من أجل تنمية مهاراتهم وخبراتهم، فقط الملاحظ من خلال الجدول وجود حالة واحدة من بين 12 صحفي لم تشارك في دورات التكوين أي بنسبة 8.33% وقد أرجعت السبب حسب ما أدلت به في الاستمارة إلى عدم اقتناعها بعد ببرامج هذه الدورات التكوينية مادام يشرف عليها أشخاص دون المستوى.

**جدول رقم 06: كيفية المشاركة في التكوين.**

النسبة %	التكرارات	كيفية المشاركة في التكوين
15.38%	02	بناء على طلب الصحفي
84.62%	11	من المؤسسة
100%	13	المجموع

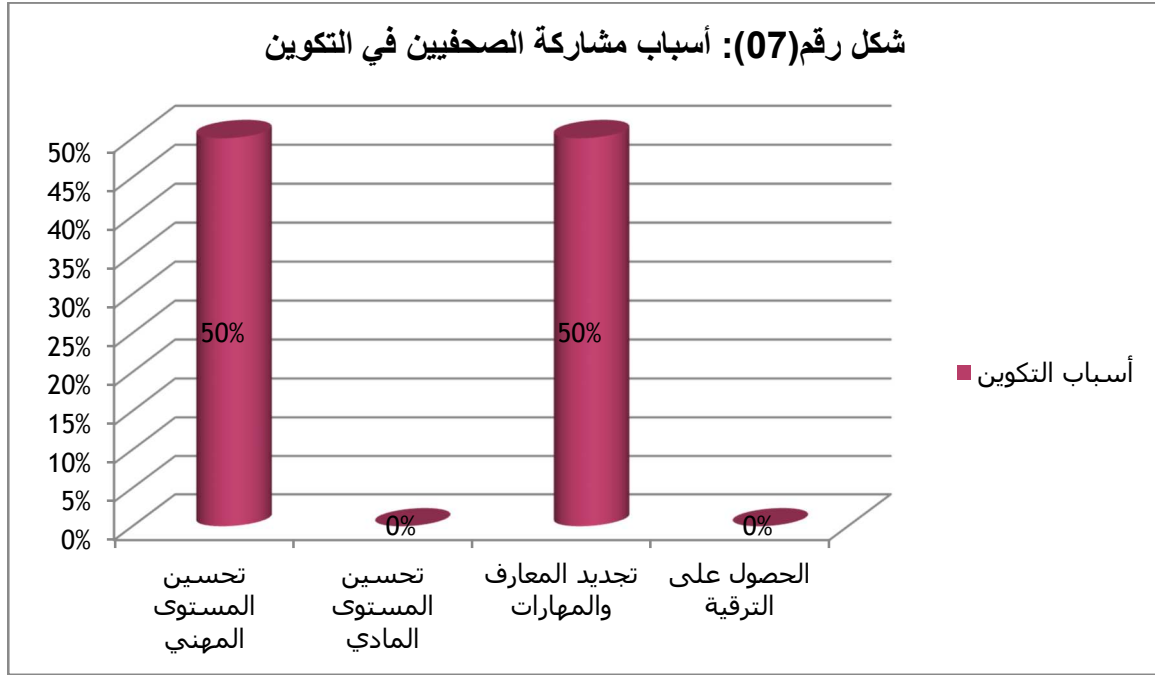


تبين الدلائل الإحصائية للجدول رقم (06) أعلاه والمتعلق بكيفية مشاركة الصحفيين الإذاعيين في برامج التكوين، إذ اتضح أن نسبة 84.62% من الصحفيين كانت مشاركتهم من المؤسسة ما يبين أهمية التكوين في سياسة الإذاعة وهذا لجعلهم ينسجمون مع

المعطيات والمستجدات فور ظهورها باعتبار أن قطاع الإعلام في تطور مستمر وبالتالي فالإذاعة هي التي تحدد حاجاتها من التكوين وهذا لضمان الاستمرار خصوصا في ظل المنافسة القوية والمتزايدة، أما أولئك الذين كانت مشاركتهم بناء على طلبهم فكانت نسبتهم بـ15.38% رغم أنها ضئيلة إلا أنها تعكس وجود دافع لدى هذه الفئة واستعدادهم لتلقي محتويات البرامج التكوينية وبالتالي استيعابها بأكبر قدر ممكن من أجل تحسين مستوى أدائهم الصحفي وتجديد المعارف والمهارات لمواكبة التطور الإعلامي حسب ما أدلوه في السؤال التاسع للاستمارة المتعلق بالأسباب التي دفعتهم لطلب المشاركة في الدورات التكوينية.

**جدول رقم 07: أسباب المشاركة في التكوين إذا كانت بطلب من الصحفي.**

النسبة%	التكرارات	الأسباب
50%	02	تحسين المستوى المهني
00%	00	تحسين المستوى المادي
50%	02	تجديد المعارف والمهارات
00%	00	الحصول على الترقية
100%	04	المجموع

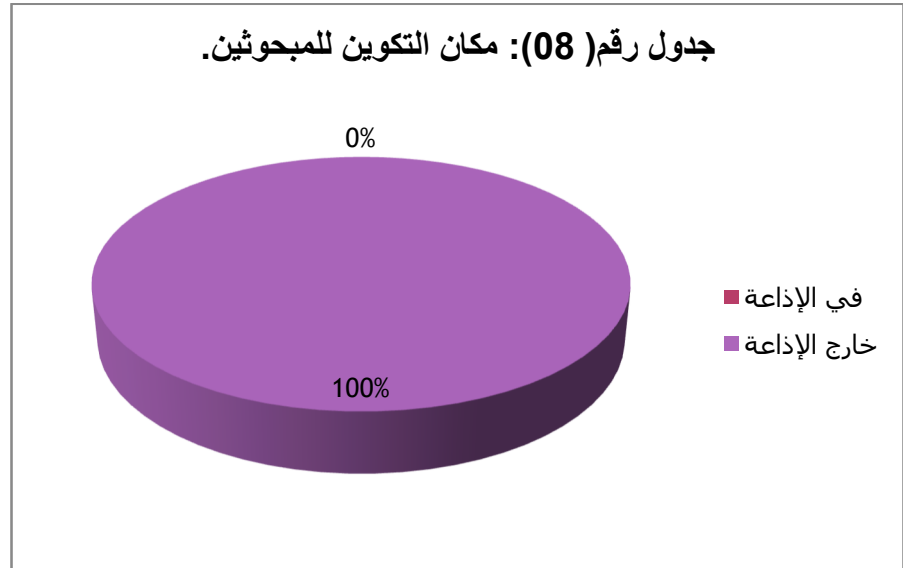


يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم(07) والمتعلق بأسباب مشاركة الصحفيين في دورات تكوينية بطلب منهم والذين قدرت نسبتهم حسب الجدول السابق رقم(06) بنسبة: 15.3% ، أن الأمر يرجع إلى سببين رئيسيين وبشكل متساو، ألا وهما: تحسين المستوى المهني من جهة وتجديد المعارف والمهارات من جهة أخرى بنسبة 50% لكل منهما، هذا ما يفسره وجود وعي كبير لدى الصحفيين بأهمية محتويات البرامج التكوينية والتي تخدم الأداء الصحفي بشكل أساسي بعيدا عن الماديات سواء الحصول على ترقية أو من أجل زيادة في الأجور وغيرها، فالمضمون هو الذي يساعد الصحفي على تخطي مشاكل العمل وحلها بشكل سليم وسريع،فتفادي الوقوع في الأخطاء يرجع إلى اكتساب المهارات الجديدة بشكل رئيسي وكذا بتطبيقها أو ممارستها في الواقع وهذا ما يتسنى لهم في الدورات التكوينية ومنه اكتساب ثقة أكبر في النفس ومنه التحكم أكثر في العمل.

محور طبيعة ونوعية البرامج المقدمة للصحفي.

جدول رقم 08: مكان التكوين.

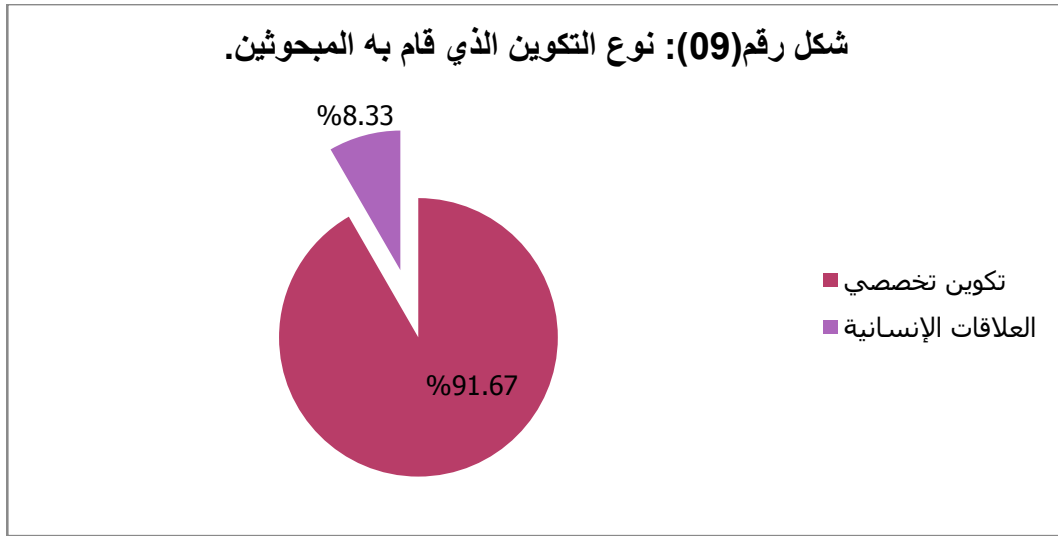
النسبة %	التكرارات	مكان التكوين
00%	00	في الإذاعة.
100%	11	خارج الإذاعة.
100%	11	المجموع.



تشير الدلائل الإحصائية في الجدول رقم (08) والمتمحور حول مكان إجراء التكوين لكل من صحفيي الإذاعتين: سكيكدة وقسنطينة هو خارج الإذاعة بنسبة 100%، ذلك أن الإذاعة مكان مخصص للعمل الصحفي فقط لا غير، في حين تجرى دورات التكوين في مراكز أخرى بعيدا عن العمل الإعلامي وبالتالي توفير ظروف ملائمة للصحفي للتمكن من إيصال المعلومات له بشكل أفضل ومنه ترسيخها في الأذهان بعيدا عن كل تشويش وضغوطات العمل اليومية، وكذا من أجل تغيير المناخ الجغرافي والنفسي على حد سواء بالنسبة للصحفيين ليعودوا عقب ذلك لمؤسساتهم ويباشرون مهنتهم بنفسية جديدة ومعنويات مرتفعة خصوصا بعد تحصيل مهارات ومعارف جديدة.

جدول رقم 09: نوع التكوين.

النسبة%	التكرارات	نوع التكوين
91.67%	10	تكوين تخصصي.
8.33%	01	العلاقات الإنسانية.
100%	11	المجموع

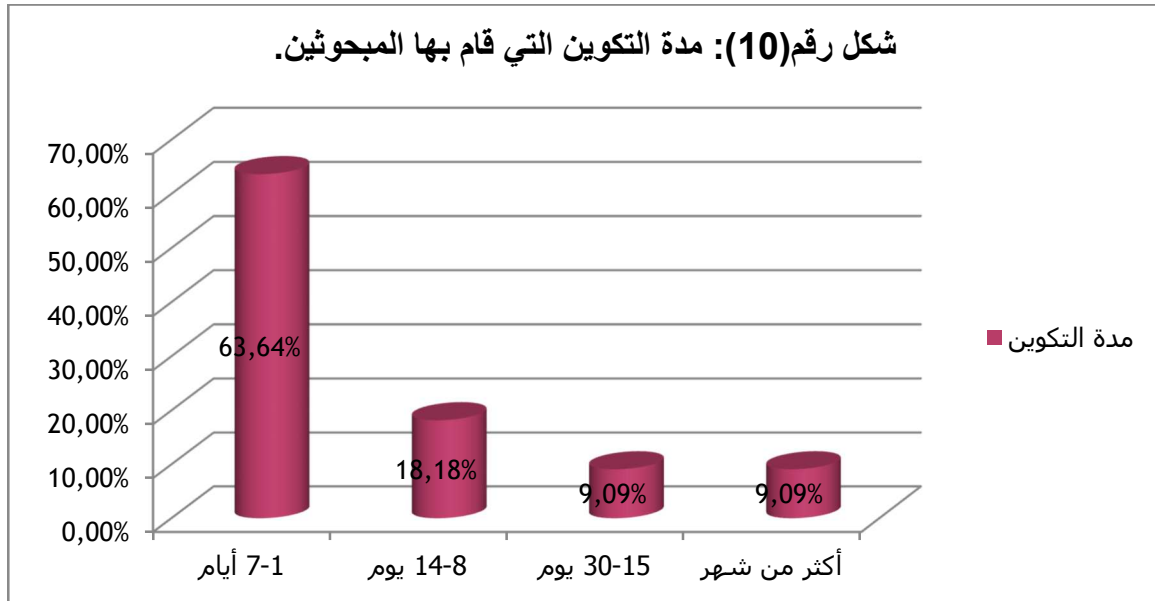


تشير الدلائل الإحصائية للجدول رقم 09 والمتمحور حول نوع التكوين الذي قام به أفراد مجتمع البحث، إذ اتضح أن التكوين التخصصي هو الذي حظي به جل الصحفيين فكانت له حصة الأسد، 11 صحفي بنسبة وصلت إلى 91.67%، في حين صحفي واحد من حضي بتكوين في العلاقات الإنسانية بنسبة لم تتجاوز 8.33%، وتعزى الأسباب في هذه الحالة إلى طبيعة الإعلام في حد ذاته هذا المجال المتجدد والذي هو في تطور مستمر، فضروري أن تخصص فيه دورات تكوينية متخصصة حتى يواكب الصحفيين العاملين بالمؤسسات الإعلامية بشكل عام والإذاعية بشكل خاص هذا التحول الناتج عن التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة والمتجددة في مجال العلم بشكل عام والإعلام بشكل خاص،

إضافة إلى أن العمل الإعلامي رسالة نبيلة وهادفة يجب معرفة كل حيثياتها وفهمها بحذافيرها وبالتالي إتقان كل طرق إيصالها بأمانة للجمهور المتنوع والعريض بكافة شرائحه وطبقاته وتقسيماته مهما كان نوعها.

### جدول رقم 10: مدة التكوين.

النسبة %	التكرارات	مدة التكوين.
63.64%	07	7-1 أيام.
18.18%	02	8-14 يوم.
9.09%	01	15- شهر
9.09%	01	أكثر من شهر
100%	11	المجموع.



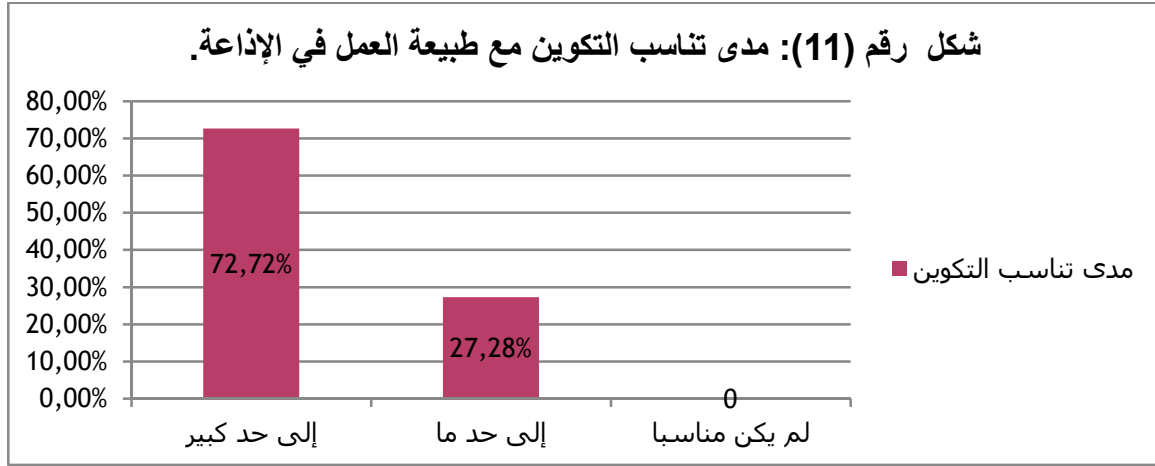
توضح البيانات الإحصائية للجدول رقم (10) أعلاه والمتعلق بمدة التكوين التي قام بها المبحوثين أن أكبر نسبة حازتها تلك المدة التي تراوحت من يوم واحد إلى 7 أيام وقد قدرت بـ 63.64%، هذا التكوين الذي يعتبر قصير المدى وقد لجأت إليه الإذاعة باعتباره أقل

تكلفة من غيره من حيث المال أو الوقت، في حين تفادت الدورات التكوينية متوسطة المدى والدلائل الإحصائية تبين أن من كانت مدة تكوينهم من أسبوع إلى شهر لم تتجاوز نسبتهم 27%، ناهيك عن الدورات طويلة المدى والتي تتجاوز مدتها شهر وقد تصل إلى ستة أشهر فقد كانت شبه منعدمة في الإذاعة إذ قدرت النسبة بـ 0.09% ، ويعود سبب تجنب المسؤولين بالإذاعة لهذا النوع من الدورات التكوينية (متوسطة وطويلة المدى) لما يترتب عنها من غياب الصحفيين أثناء دوراتهم التكوينية الأمر الذي يستلزم تعيين صحفيين جدد وبالتالي صرف ميزانية جديدة، أو إلقاء مهام الصحفي الغائب على عاتق بقية الصحفيين الموجودين مما يشكل ضغطاً عليهم قد يؤدي إلى تراجع جودة العمل أو ارتكاب أخطاء جراء الإرهاق.

للإشارة فإن هذا النوع من الدورات القصيرة المدى هو المعمول به في بقية المؤسسات على غرار الصحية منها وهذا طبقاً لدراسة أجرتها بودوح غنية على المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة تحت عنوان إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية إذ خلصت إلى نتيجة مفادها أن الدورات قصيرة المدى هي الرائدة في المؤسسة وهذا بنسبة 64.04%، أما المتوسطة والطويلة فقد كانت نسبتها 18.53%، و17.41% على التوالي.

جدول رقم 11: مدى تناسب التكوين مع طبيعة العمل.

النسبة %	التكرارات	مدى تناسب التكوين
72.72%	08	إلى حد كبير.
27.28%	03	إلى حد ما.
00%	00	لم يكن مناسباً.
100%	11	المجموع.

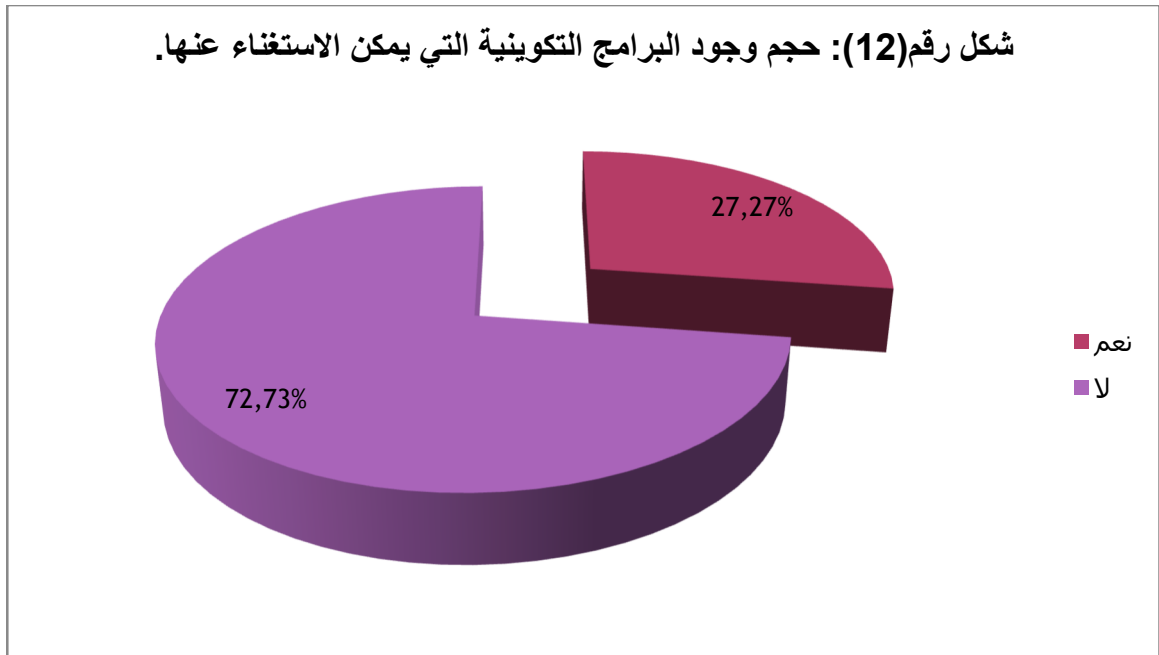


تبين الدلائل الإحصائية للجدول رقم (11) أعلاه والمتعلق بمدى تناسب التكوين مع طبيعة العمل في الإذاعة، إذ كانت النتائج مرضية وقد قدرت نسبة 72.72% بمن أجابوا أنها مناسبة إلى حد كبير، أما من يرون أنها مناسبة إلى حد ما فقط فكانت نسبتهم 27.28%، في حين لم تكن إجابة تنفي وجود العلاقة بين محتويات برامج الدورات التكوينية وطبيعة العمل الإذاعي ما يوضح أن الصحفيين راضون تماماً على هذه البرامج نظراً لثراء مضمونها وتوافقه مع متطلبات المهنة خصوصاً أنها دورات تقام بشكل مستمر ومتجدد ثم أنها في التخصص وبالتالي التركيز على كل ما ينطوي تحت الإعلام بشكل عام و الإذاعة بشكل خاص، إضافة إلى التركيز على كلا الجانبين النظري والتطبيقي على حد سواء الأمر الذي

راق الصحفيين في دوراتهم التكوينية وهذا طبقا للإجابات المتحصل عليها من السؤال (15) للاستمارة.

جدول رقم 12: حجم وجود البرامج التكوينية التي يمكن الاستغناء عنها.

النسبة%	التكرارات	الاحتمالات
27.27%	03	نعم
72.73%	08	لا
100%	11	المجموع



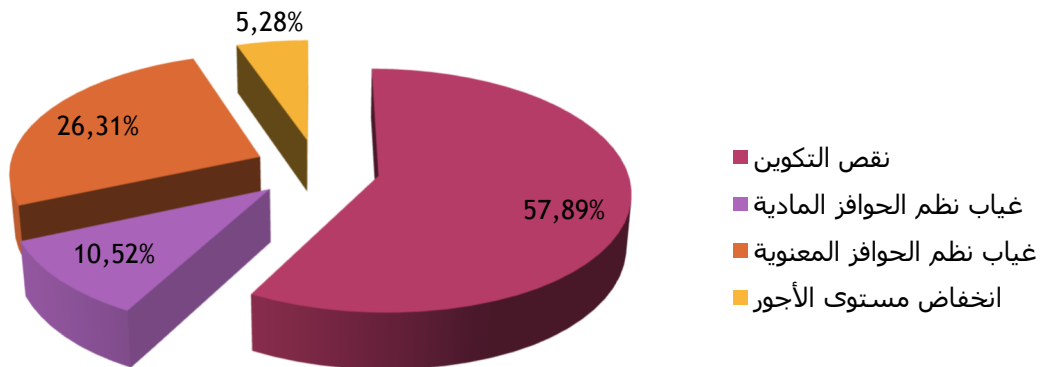
تبين الدلائل الإحصائية للجدول أعلاه رقم (12) والمتعلق بحجم وجود برامج تكوينية يمكن الاستغناء عنها من طرف المبحوثين إذ اتضح أن أغلبية المبحوثين نفوا وجود برامج يمكن الاستغناء عنها، وقد قدرت نسبتهم بـ 72.73%، في حين كانت النسبة ضعيفة جدا لأولئك الذين وافقوا على وجود برامج تكوينية غير مجدية وقد قدرت نسبتهم بـ 27.27%، ومنه نستنتج أن محتوى البرامج التكوينية التي تقدم للصحفيين في جل دوراتهم التكوينية فهي ثرية

ومفيدة ما جعلهم راضين عنها لتتنوعها من جهة ثم غناها بالمعلومات اللازمة من جهة أخرى الأمر الذي يساعد على تحسين أدائهم بالإذاعة وتطوير مهاراتهم الإعلامية وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة سواء بالنسبة لهم أو بالنسبة للمؤسسة الإعلامية التي يعملون بها ككل. محور الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.

جدول رقم 13: أسباب سوء الأداء الصحفي في الإذاعة.

النسبة %	التكرارات	أسباب سوء الأداء الصحفي في الإذاعة
57.89%	11	قلة التكوين.
10.52%	2	غياب نظم الحوافز المادية.
26.31%	05	غياب نظم الحوافز المعنوية.
5.28%	01	انخفاض مستوى الأجور.
100%	19	المجموع.

شكل رقم (13): أسباب سوء الأداء الصحفي في الإذاعة.



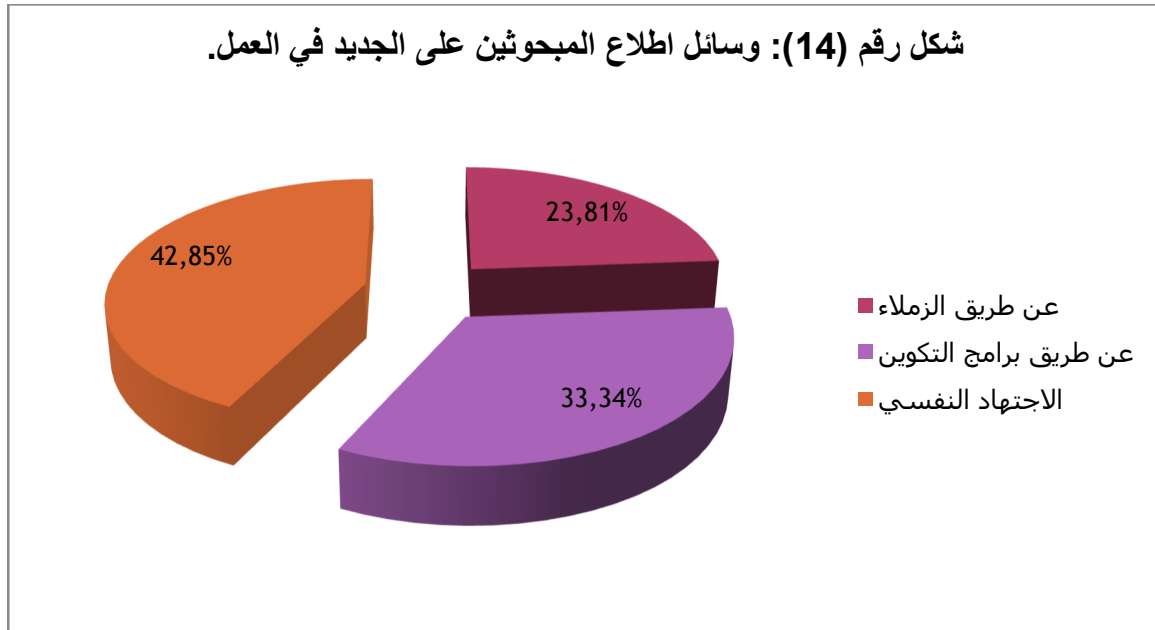
تشير الدلائل الإحصائية للجدول أعلاه رقم (13) والمتمحور حول أسباب سوء الأداء الصحفي بالإذاعة وقد اتضح أن السبب الأول والرئيسي يعود إلى نقص التكوين وهذا بنسبة قدرت بـ 57.89%، تليها مباشرة غياب نظم الحوافز المعنوية بنسبة قدرها: 26.31%، ثم غياب نظم الحوافز المادية بنسبة: 10.52%، و أخيرا انخفاض مستوى الأجور بنسبة: 5.28%.

هذه النتائج تعطي تفسيراً واضحاً لأهمية التكوين بالنسبة للصحفيين خصوصاً في وقتنا الراهن الأمر الذي يمكنهم من مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والمذهلة، فاكتساب المعارف والمهارات يزيد من ثقة الصحفي بنفسه وبالتالي يكتسي حالة من الاستقرار النفسي أيضاً، ويظهر الأمر جلياً في حجم الإنتاج وجودة البرامج التي يعدها ويقدمها، كما تزيد ثقة المسؤول به إذ يمكن للصحفي أن يشغل حتى منصب المدير ولو بصفة مؤقتة وهذا في حال غيابه، أو تسيير المؤسسة برمتها في حال خلوها لسبب أو لآخر، وهذا الأمر ما لاحظناه أثناء فترة تربيصنا بالإذاعتين خصوصاً في عطلة نهاية الأسبوع إذ تدار أمور الإذاعة بصحفي واحد أو اثنين وحتى في غياب المدير إذا تحتم الأمر، كما تعزى أهمية التكوين أيضاً إلى مدى إكساب الصحفي مهارة المرونة أي القدرة على التكيف السريع مع التغيرات الطارئة وفي مدة قصيرة، وبالتالي التحكم في الوقت وهذه الخاصية ثمينة ومهمة جداً في العمل الإعلامي.

جدول رقم 14: وسائل الإطلاع على الجديد في العمل.

النسبة %	التكرارات	وسائل الإطلاع على الجديد في العمل
23.81%	05	عن طريق الزملاء.
33.34%	07	عن طريق برامج التكوين.
42.85%	09	الاجتهاد النفسي.
100%	21	المجموع.

شكل رقم (14): وسائل اطلاع المبحوثين على الجديد في العمل.

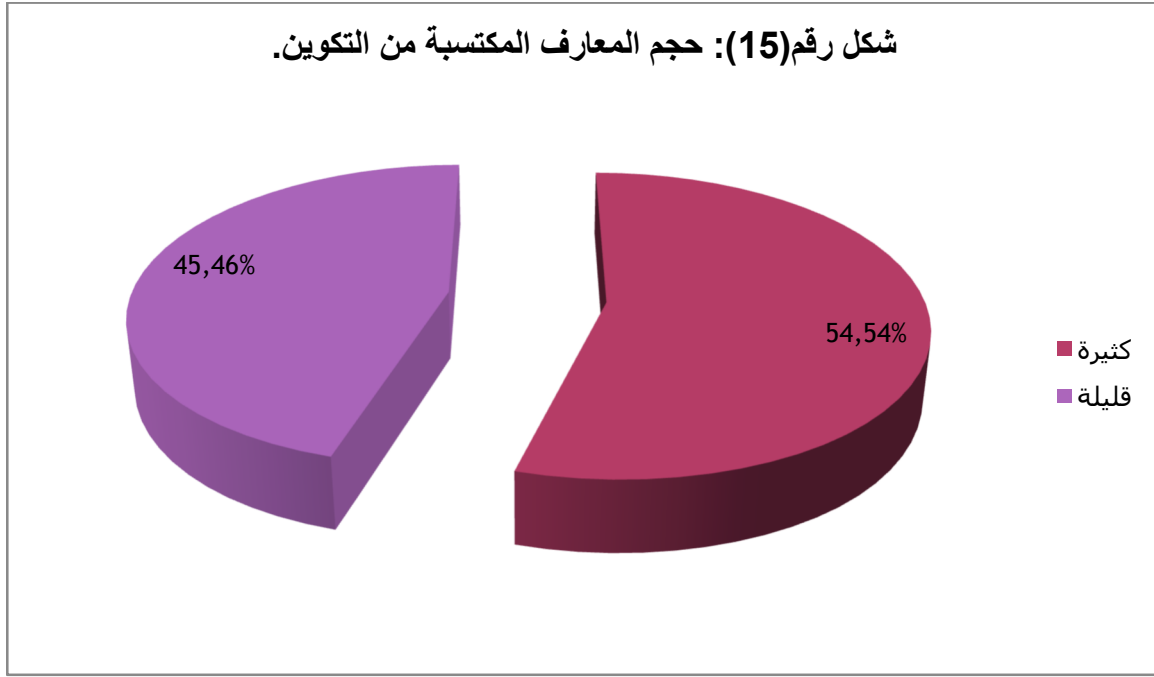


تبين الدلائل الإحصائية للجدول أعلاه رقم (14) والمتمحور حول وسائل اطلاع الصحفيين بالإذاعة على الجديد في العمل، فاتضح أنها كانت بتضافر عدة عوامل كان في طليعتها الاجتهاد النفسي أولاً وهذا بنسبة قدرت بـ 42.85%، ثم عن طريق برامج التكوين وكذا عن طريق الزملاء بالنسب التالية على التوالي: 33.34% ، 23.81%.

و منه نستنتج أن الصحفي بالإذاعة يعتمد بدءاً على نفسه من أجل الحصول على ما هو جديد في مجال عمله وهذا بالسعي للبحث عن المعلومة داخل المؤسسة أو خارجها عن طريق العلاقات الخاصة به، وبالتالي فهو يستعمل كل الإمكانيات والظروف المتاحة أمامه ناهيك عن برامج التكوين التي تقدم كل ما هو جديد في المجال الإعلامي أو التكنولوجي خصوصاً أن هذا القطاع في تطور مستمر ومتواصل وبالتالي مواكبة المتطلبات المهنية، وهنا يمكن القول أن الاعتماد على القدرات النفسية لم يعد كافياً أما التطورات السريعة والمتواصلة، وبالتالي فالتكوين المتواصل مطلب أساسي للمحافظة على الكفاءة اللازمة لممارسة المهنة.

**جدول رقم 15: حجم المعارف المكتسبة من التكوين.**

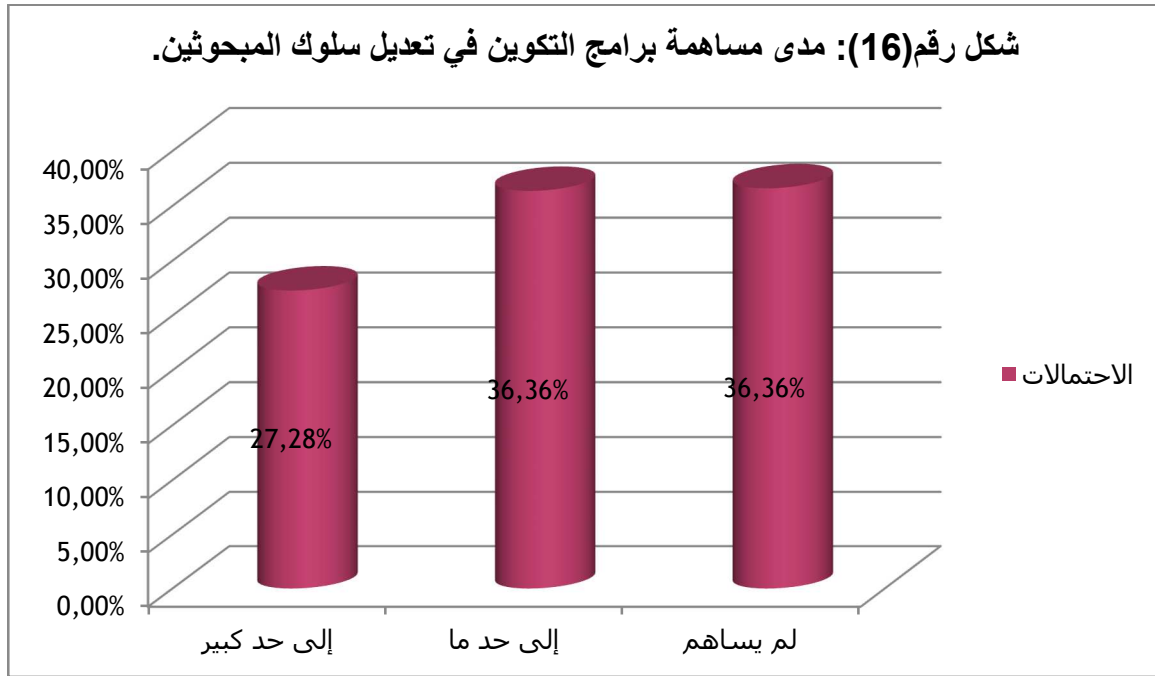
النسبة %	التكرارات	حجم المعارف المكتسبة من التكوين.
54.54%	06	كثيرة.
45.46%	05	قليلة.
100%	11	المجموع.



تبين الدلائل الإحصائية للجدول أعلاه رقم (15) والمتعلق بحجم المعارف المكتسبة بالنسبة للمبحوثين من خلال برامج التكوين، أن 54.54% أدلوا بأنها معارف كثيرة في حين 45.46% قالوا بأنها معارف قليلة وهي نسب متقاربة ما يفسر تعطش الصحفيين وطموحهم بنيل أكبر قدر ممكن من المعارف والمكتسبات من الدورات التكوينية كلما أتاحت لهم الفرصة، هذه المهنة التي تتطلب الكثير من المعلومات المتشعبة والمتنوعة وبالتالي طبيعي أن لا يقتنع الصحفي ولا يكتفي بما يقدم له في دورة تكوينية ما، لأن الفضول وحب الاطلاع والمعرفة هو أساس مهنة الصحفي لتقديم أفضل البرامج وأجودها، خصوصا وأن كل البرامج التكوينية كانت تطبيقية أي نقل ما يملك من خبرات نظرية إلى واقع فعلي الأمر الذي يزيد من ثقة الصحفي بنفسه ومنه التقليل من الأخطاء في العمل وعدم نسيان ما تعلمه من الدورات التكوينية وبالتالي ترسيخ المهارات.

جدول رقم 16: مدى مساهمة برامج التكوين في تعديل السلوك.

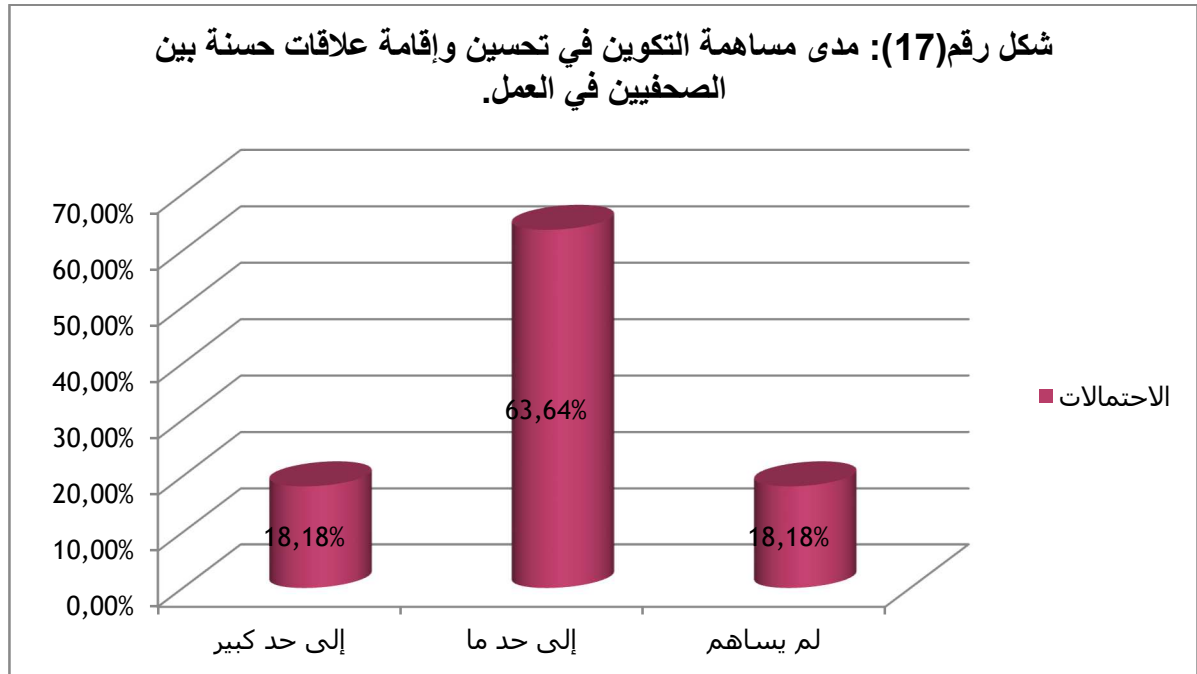
الاحتمالات.	التكرارات	النسبة%
إلى حد كبير.	03	27.28%
إلى حد ما.	04	36.36%
لم يساهم.	04	36.36%
المجموع.	11	100%



توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه رقم (16) والمتمحور حول مدى مساهمة برامج التكوين في تعديل سلوك المبحوثين، إذ كانت نسبة 27.28 % من أجاابوا بأنها ساهمت إلى حد كبير في تعديل سلوكهم في حين النسبة كانت متساوية وقدرت بـ 36.36% بين من قالوا أنها ساهمت إلى حد ما وبين من أجاابوا بأنها لم تساهم أبدا في تعديل سلوكهم، هذا الأخير الذي يقاس بمدى مواظبتهم على العمل وكيفية قيادة المرؤوسين وإدارة الاجتماعات وغيرها من المعايير التي تدخل ضمن تعديل سلوك الأداء والتي تقدم في محاور محتويات الدورات التكوينية.

جدول رقم 17: مدى مساهمة التكوين في تحسين وإقامة علاقات حسنة مع زملاء العمل.

الاحتمالات.	التكرارات	النسبة%
إلى حد كبير.	02	18.18%
إلى حد ما.	07	63.64%
لم يساهم.	02	18.18%
المجموع.	11	100%

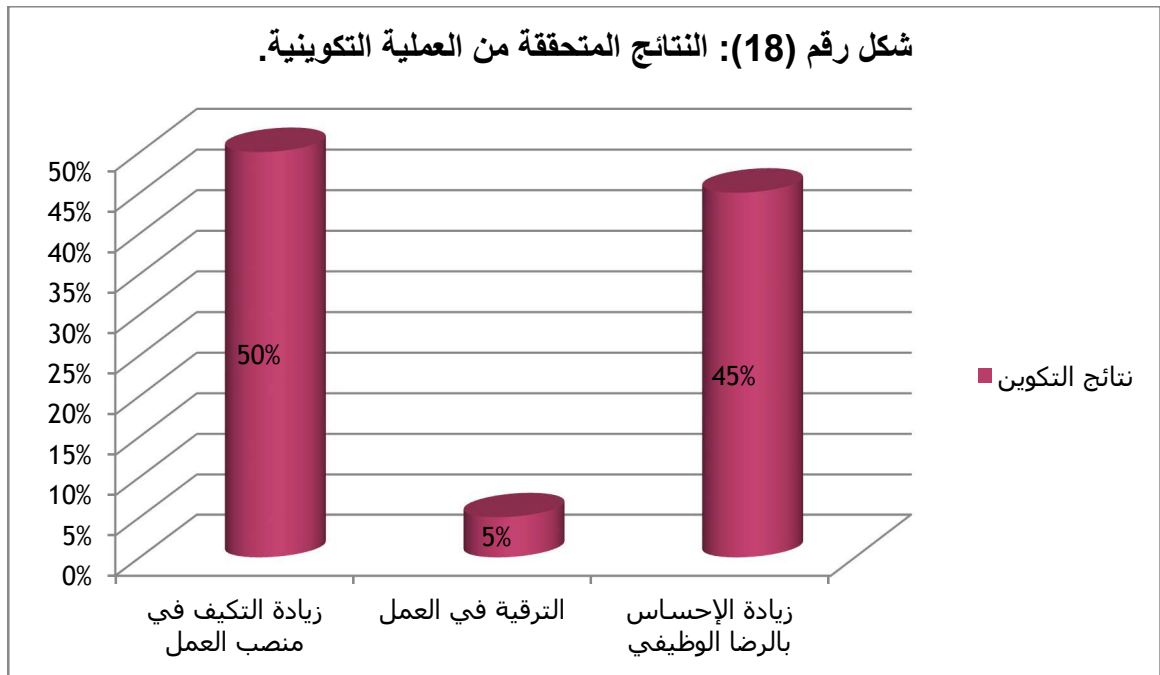


توضح الدلائل الإحصائية للجدول أعلاه رقم (17) والمتمحور حول مدى مساهمة التكوين في تحسين وإقامة علاقات حسنة بين الصحفيين في العمل، وقد أسفرت الإجابات عن تردد ما ترجمته النتائج التالية، فنسبة من أجابوا بأنها ساهمت إلى حد ما كانت 63.64%، أما من قالوا بأنها ساهمت إلى حد كبير فكانت نسبتهم 18.18% والنسبة ذاتها بالنسبة للذين أجابوا بأنها لم تساهم بتاتا في تحسين وإقامة علاقات حسنة بين الصحفيين في العمل، هذا التباين في النتائج لا نرجعه إلى وجود ثغرة ما في محتوى البرامج التكوينية بقدر ما نرجعه إلى وجود فروقات فردية بين الصحفيين ذاتهم، الأمر الذي يسفر عن اختلاف في مدى

استيعابهم وكذا في انتقاء أو التركيز على جانب دون آخر، بيد أن الاحتكاك والتعامل مع الزملاء أمر ضروري في العمل بشكل عام والإعلام بشكل خاص ذلك أنه عمل يتطلب تضافر جهود فريق برمته من أجل تقديم عملهم في أحسن شكل.

جدول رقم 18: النتائج المتحققة من العملية التكوينية.

النسبة %	التكرارات	النتائج المتحققة من العملية التكوينية
50%	10	زيادة التكيف في منصب العمل.
5%	01	الترقية في العمل.
45%	09	زيادة الإحساس بالرضا الوظيفي.
100%	20	المجموع.



توضح الدلائل الإحصائية للجدول أعلاه رقم (18) والمتعلق بالنتائج المتحققة من العملية التكوينية وقد تبين أن معظم المبحوثين يرون أنها تحقق زيادة في التكيف في منصب العمل وهذا بنسبة 50% وبالتالي فالتكوين يعمل على زيادة الشعور بالانتماء للإذاعة والارتباط بها بالنسبة للصحفيين ما ينجم عنه الشعور بالاستقرار والتغلب على كل حالات القلق والتوتر والاعتزاز والصراع داخل العمل، أما النتيجة الثانية المتحققة من العملية التكوينية حسب الجدول أعلاه فقد كانت الزيادة في الإحساس بالرضا الوظيفي لدى المبحوثين وهذا بنسبة 45%، فكون الرضا الوظيفي إحساس أي حالة نفسية يصعب معاينتها حسيًا إلا أنه يمكن الاعتماد على بعض المؤشرات الدالة على الرضا كالاتزام بمواعيد العمل وزيادة الإنتاجية وغيرها من المؤشرات التي تعني في الأخير أداء أفضل.

أما عن الترقية في العمل فكانت نسبتها حسب الجدول أعلاه مقدرة بـ 5% ما يبين أن التكوين لم يكن سببًا في ترقية الصحفيين داخل الإذاعة وإنما يرجع الأمر إلى عوامل أخرى قد تكون الخبرة أو الأقدمية في العمل، وبالتالي فالإذاعة لا تعتمد على التكوين كمعيار لترقية الصحفيين في مناصبهم بيد أنه يعتبر أحد أهم المعايير لترقية العاملين في مؤسسات أخرى.

## النتائج العامة للدراسة:

انطلاقاً مما جمعناه من نتائج كمية وكيفية خلال دراستنا الميدانية والتي قمنا بتحليلها وتفسيرها سنقف الآن عند أهم النتائج وهي كالآتي:

1-الإذاعة هي المسؤولة عن إرسال الصحفيين لإجراء التكوين هذا ما يبين أهمية التكوين في سياسة الإذاعة، وقد وضحت الدلائل الإحصائية للجدول رقم (06) أن جل الصحفيين المتكويين أي ما يعادل نسبة 84.62% اختارتم الإذاعة لإجراء الدورات التكوينية، في حين كانت نسبة 15.38% فقط لأولئك الذين شاركوا بناء على طلب منهم وقد تأرجحت أسبابهم في ذلك بين تحسين المستوى المهني وتجديد المعارف والمهارات وهذا بنسب متساوية 50% لكلا السببين.

2-المدة التي يقضيها الصحفيين أثناء دوراتهم التكوينية تتراوح من يوم إلى أسبوع بأكبر نسبة قدرت بـ 63.64% حسب إجابة المبحوثين في الجدول رقم (10)، أم عن محتويات الدورات التكوينية فهي متناسبة مع طبيعة عملهم إلى حد بعيد وهذا بنسبة 72.72% حسب ما أدلوا به في الجدول رقم (11).

3-أسباب سوء الأداء الصحفي بالإذاعة يرجع إلى قلة التكوين بدرجة أولى وهذا بنسبة 57.89% حسب إدلاء المبحوثين في الجدول رقم (14)، يليها غياب نظن الحوافز المعنوية بنسبة 26.31%، ثم غياب نظم الحوافز المادية بنسبة قدرت بـ 10.52%.

4-وسائل الإطلاع عن الجديد في العمل بالإذاعة اتضح أنه عن طريق برامج التكوين بدرجة أولى وهذا بنسبة 33.34% حسب إجابة المبحوثين المحصاة في الجدول (15)، زيادة على هذا فإن حجم المعارف المكتسبة من التكوين فهي كثيرة حسب ما أجاب المبحوثون في الجدول رقم (16) بنسبة قدرت بـ 54.54%.

5- يؤدي التكوين إلى زيادة تكيف الصحفيين في مناصب عملهم بدرجة أكبر وهذا بنسبة 50 % حسب الدلائل الإحصائية للجدول رقم (19)، كما يؤدي أيضا إلى زيادة الإحساس بالرضا الوظيفي بنسبة 45% حسب بيانات ذات الجدول.

وفي الختام يمكننا القول أن التكوين قدم إضافات مفيدة للصحفي بالإذاعة وهذا من خلال إكسابه مهارات ومعارف يتطلبها العمل الإعلامي بشكل عام والإذاعي بشكل خاص في ظل المنافسة الداخلية والخارجية ولاسيما مجابهة العولمة وما تحمله من مخاطر وتهديدات.

مجال الإعلام الموسوم بالتجدد والتطور المستمر يستدعي تخصيص دورات تكوينية متخصصة للصحفيين حتى يواكبون هذه التحولات الناتجة أيضا عن التطورات التكنولوجية وظهور التقنيات الحديثة ونتائج الدراسة أفصحت عن مدى أهمية التكوين في سياسة الإذاعة إذ اعتبرته نشاطا رئيسيا يتعين على الصحفي الأخذ به بشكل دوري ومستمر، فكان للجميع نفس حظوظ المشاركة فيه من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم دون إقصاء فئة ما، خصوصا وأن جلهم يملكون الدافع لخوض هكذا دورات مما يؤهلهم لاستيعاب أكبر قدر ممكن من محتويات الدورات التكوينية.

من خلال هذا البحث تبين لنا أيضا أن طبيعة البرامج التكوينية تتماشى مع طبيعة العمل في الإذاعة فهي تجرى خارج الإذاعة أي في أماكن مخصصة للتكوين بعيدا عن كل ضغوطات العمل اليومية وبالتالي ظروف ملائمة تماما للصحفي أثناء دوراته التكوينية والتي هي قصيرة المدى في مجملها من حيث المدة إلا أنها مركزة وثرية بالمعلومات اللازمة التي لا يمكن الاستغناء عن أي منها.

نتائج هذه الدراسة أظهرت لنا أن برامج العملية التكوينية حققت الأهداف المرجوة منها بشكل كبير بدءا من أنها وسيلة من وسائل الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال العمل تعمل أيضا على توطيد العلاقة بين الصحفيين في ذات الإذاعة وبالتالي تزيد من شعور الانتماء للإذاعة والارتباط بها الأمر الذي ينجم عنه شعورا بالاستقرار لدى الصحفي ما يمكنه من التغلب على كل حالات القلق والتوتر داخل العمل وكذا تقديم الإنتاج بأفضل أداء ممكن.

فقط ما يعاب على سياسة الإذاعة حسب ما استشفيناها من هذه الدراسة أنها لا تأخذ من التكوين معيارا لترقية الصحفيين رغم أهميته البالغة ونتائجها الواضحة على الصحفيين في عدة جوانب وأصعدة التي مكنته من تحسين أداؤه ومنه نخلص إلى القول أن للتكوين دورا فعالا وبارزا في تحسين الأداء الصحفي بالإذاعة.

أولا : الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
2. بوحوش عمار ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
3. بوخمخ عبد الفتاح ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
4. بوفلجة غياث ، الأسس النفسية للتكوين، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
5. بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
6. ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
7. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2003.
8. الجميلي خيري خليل ، واقع التكوين المتواصل للموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.
9. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2011.
10. حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قلمة، 2004.

12. حنفي عبد الغفار، إدارة الموارد والإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
13. خزام منى عطية، إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
14. الدليمي حميد جاعد محسن ، الإعلام في المؤسسات التعليمية والتربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
15. راشد أحمد عادل ، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
16. الزبيدي حمزة محمود ، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
17. السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
18. السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2013.
19. شفيق محمد، المنهج العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985.
20. أبو شندي سعد عامر، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
21. أبو شندي سعد عامر، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
22. أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
23. الصباح عبد الرحمان ، مبادئ الرقابة الإدارية: المعايير-التقييم-التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.

24. العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، المرامز للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1994.
25. عشوي مصطفى، أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
26. عشوي مصطفى، مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
27. عقيلي عمر وصفي ، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
28. عويضة كمال محمد، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.
29. العيسوي عبد الرحمان محمد ، الاختبارات والمقاييس النفسية والعقلية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003.
30. اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
31. محمد العربي عبد الكريم، مساهمات في أسس البحث الاجتماعي، معهد الأنماط المغربي، المغرب، 1999.
32. محمد حسين راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
33. محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
34. محمد عبد الباقي صلاح الدين ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية، 2001.

35. بن مرسلي أحمد ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2003.
36. مسلم محمد، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
37. موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القبة، الجزائر، 2006.
38. نجار يحي غني، تقييم المشروعات، دار دجلة، الأردن، 2010.
39. نوري منير، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
40. الهيتي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
41. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009.
- ثانيا: القواميس والمعاجم:**
42. بن هادية علي وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
43. يوسف بكوش، القاموس الكافي، التربية والتكوين للغة العربية، الجزائر، 2014.
- ثالثا: المجلات:**
44. بن عزة محمد، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، عدد 21 السداسي الأول، الجزائر، 2013.

**رابعاً: الرسائل والأطروحات الجامعية:**

45. بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2013.
46. مصمودي زين الدين، عوامل التكوين وعلاقتها باتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس من خلال تتبعه، ماجستير علم النفس والعلوم التربوية، قسنطينة، 1998.
47. يزيد نجاة، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة وهران، الجزائر، 2011.

**خامساً: القوانين والتشريعات:**

48. الجريدة الرسمية: قانون 11/90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق لـ: 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل،. المواد القانونية 57 إلى 62 تخص عملية التكوين.

**سادساً: مواقع الإنترنت:**

49. <http://formationdz.freealgeria.com/t19-tpoic>. visité le: 17-03-2017.

## قائمة المحتويات:

1-	شكر و عرفان.	
2-	إهداء.	
3-	ملخص الدراسة.	
4-	خطة الدراسة.	
5-	مقدمة.	
	الإطار المنهجي.	
04.	الإشكالية.	
06.	تحديد مفاهيم الدراسة.	
08.	أهمية الدراسة وأهدافها.	
08.	أسباب اختيار الموضوع.	
09.	منهج الدراسة وأدواتها.	
10.	مجتمع البحث وعينته.	
11.	مجالات الدراسة.	
12.	الدراسات السابقة ومناقشتها.	
	الإطار النظري.	
17.	تعريف التكوين.	
19.	مكونات التكوين.	
20.	خصائص عملية التكوين.	
21.	مبادئ التكوين.	
24.	أهداف التكوين.	
25.	أنواع التكوين.	
27.	سياسة التكوين.	
28.	حوافز التكوين.	
29.	أنواع حاجات التكوين.	
30.	مشكلات ومعوقات التكوين.	
32.	التكوين في القانون الجزائري.	
34.	الأداء ومظاهره.	
36.	محددات الأداء.	
38.	مفهوم وأسس تقييم الأداء.	
43.	مسؤولية تقييم الأداء.	
45.	أهمية وأهداف تقييم الأداء.	

.47	30- طرق تقييم الأداء.....
.50	31- مراحل تقييم الأداء.....
.52	32- معوقات تقييم الأداء.....
	الإطار التطبيقي
.54	33- عرض النتائج، تحليلها وتفسيرها.....
.78	34- النتائج العامة للدراسة.....
.81	35- خاتمة.....
.83	36- قائمة المراجع.....
.88	37- قائمة المحتويات.....
	38- قائمة الجداول.
	39- قائمة الأشكال.
	40- الملاحق.

## قائمة الجداول

الرقم.	العنوان.	الصفحة.
01	جنس المبحوثين.	54
02	الفئات العمرية.	55
03	الاختصاص الجامعي.	56
04	الأقدمية في العمل.	57
05	عدد المشاركات في برامج التكوين.	59
06	كيفية المشاركة في التكوين.	60
07	أسباب المشاركة في التكوين إذا كان بطلب من الصحفي.	61
08	مكان التكوين.	63
09	نوع التكوين.	64
10	مدة التكوين.	65
11	مدى تناسب التكوين مع طبيعة العمل.	67
12	حجم وجود البرامج التكوينية التي يمكن الاستغناء عنها.	68
13	أسباب سوء الأداء الصحفي في الإذاعة.	69
14	وسائل الإطلاع على الجديد في العمل.	71
15	حجم المعارف المكتسبة من التكوين.	72
16	مدى مساهمة برامج التكوين في تعديل السلوك.	74
17	مدى مساهمة التكوين في تحسين وإقامة علاقات حسنة مع زملاء العمل.	75
18	النتائج المتحققة من العملية التكوينية.	76

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
54	جنس المبحوثين.	01
55	الفئات العمرية.	02
56	الاختصاص الجامعي.	03
58	الأقدمية في العمل.	04
59	عدد المشاركات في برامج التكوين.	05
60	كيفية المشاركة في التكوين.	06
62	أسباب المشاركة في التكوين إذا كان يطلب من الصحفي.	07
63	مكان التكوين.	08
64	نوع التكوين.	09
65	مدة التكوين.	10
67	مدى تناسب التكوين مع طبيعة العمل.	11
68	حجم وجود البرامج التكوينية التي يمكن الاستغناء عنها.	12
69	أسباب سوء الأداء الصحفي في الإذاعة.	13
71	وسائل الإطلاع على الجديد في العمل.	14
73	حجم المعارف المكتسبة من التكوين.	15
74	مدى مساهمة برامج التكوين في تعديل السلوك.	16
75	مدى مساهمة التكوين في تحسين وإقامة علاقات حسنة مع زملاء العمل.	17
76	النتائج المتحققة من العملية التكوينية.	18

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة 20 أوث 1955- سكيكدة.

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

قسم علوم الإعلام والاتصال.

استمارة بحث حول:

**دور التكوين في تحسين الأداء الصحفي بالإذاعة  
دراسة ميدانية بإذاعتي سكيكدة وقسنطينة.**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في السمعي البصري.

إشراف الدكتور:

جمال بن زروق.

إعداد الطالبة:

سارة حمروش.

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط، ولهذا نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بأمانة وصدق وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة وملاً الفراغات.

السنة الجامعية: 2016/2017.

## المحور الأول: بيانات شخصية.

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- السن:

أقل من 30 سنة.

35-30

41-36

47-42

أكثر من 47 سنة

3- الاختصاص الجامعي: .....

4- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

10 - 5

16 - 11

أكثر من 16 سنة

## المحور الثاني: أهمية التكوين في سياسة الإذاعة.

5- هل شاركت في برامج التكوين؟:

لا

نعم

6- إذا كانت الإجابة ب "نعم"، كم من مرة: .....

7- إذا كانت الإجابة ب "لا"، فما هي الأسباب؟ .....

.....

8- هل مشاركتك في برامج التكوين كانت:

بناء على طلبك  من المؤسسة

9- إذا كانت مشاركتك بناء على طلبك، ما هي الأسباب التي دفعتك؟

تحسين المستوى المهني  تجديد المعارف والمهارات  
 تحسين المستوى المادي  الحصول على الترقية

أخرى تذكر: .....

### المحور الثالث: طبيعة ونوعية البرامج المقدمة.

10- هل التكوين الذي تلقيته كان في:

مؤسستك  خارج المؤسسة

11- ما نوع التكوين الذي تلقيته؟

تكوين تخصصي  العلاقات الإنسانية

أخرى تذكر: .....

12- ما هي مدة التكوين الذي تلقيته؟

.....

13- هل تعتقد أن مدة التكوين كافية لتحقيق الهدف منه؟

نعم  لا

14- هل كان التكوين الذي تلقيته مناسباً لطبيعة عملك؟

إلى حد كبير  إلى حد ما  لم يكن مناسباً

15- هل تم التركيز على:

- الجوانب النظرية  
 الجوانب التطبيقية  
 الجوانب النظرية والتطبيقية معا

16- هل ترى أن هناك بعض البرامج التكوينية يمكن الاستغناء عنها؟

- نعم  لا

17- إذا كانت إجابتك ب "نعم"، فلماذا؟

- عدم وضوح البرنامج التكويني  عدم تمكن المكون  
 عدم ملاءمة ظروف التكوين  عدم الرغبة في دخول الدورة التكوينية

أخرى تذكر: .....

### المحور الرابع: الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.

18- ما هي أسباب سوء الأداء الصحفي في الإذاعة؟

- قلة التكوين  غياب نظم الحوافز المادية  
 غياب نظم الحوافز المعنوية  انخفاض مستوى الأجور

أخرى تذكر: .....

19- هل أنت على اطلاع بما هو جديد في مجال عملك؟

- نعم  لا

20- ما هي الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال عملك؟

- عن طريق الزملاء  عن طريق برامج التكوين  
 الاجتهاد النفسي

21- هل كان لبرامج التكوين دورا في زيادة تكييفك في منصب عملك؟

نعم  لا

22- هل المعارف المكتسبة من التكوين كانت؟

كثيرة  قليلة

23- هل كان لبرامج التكوين دورا في تعديل سلوكك؟

إلى حد كبير  إلى حد ما  لا

24- هل ساعدك التكوين في تحسين وإقامة علاقات حسنة مع زملائك؟

إلى حد كبير  إلى حد ما  لا

25- هل كان التكوين سببا في ترقيةك؟

نعم  لا

26- هل ساهم التكوين في زيادة إحساسك بالرضا الوظيفي؟

نعم  لا