

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement
supérieur et de la recherche
scientifique
Université de Boumerdes
Faculté des science Economiques,
Commerciales et des sciences de
Gestion

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

رقم المذكرة : SGMG 40

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص:

إدارة أعمال

الموضوع:

دور التكوين وتأثيره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة
دراسة حالة شركة التأمين – تروست الجزائر للتأمين وإعادة التأمين-

تحت إشراف الدكتور:

✓ بوزيدة حميد

من إعداد الطالب:

✓ فكير محمد

دفعة جوان 2022

السنة الجامعية: 2021 _ 2022

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير الخلق أجمعين

أما بعد:

فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله، وعليه أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني في إعداد هذه المذكرة من قريب ومن بعيد، وأشكر كل من ساندني ووقف بجنبي ولم يبخل عني بالنصح والإرشاد والتوجيه

المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية، حيث يعتبر التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، وخيارا ترفع به راية التحدي لأجل مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء عمالها والرفع من مردوديتهم والمحافظة على جودة مخرجاتها من جهة، وكذا منح فرص لعمالها لتمكينهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية من جهة أخرى، والوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية .

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في مجموعة من عمال وعاملات مؤسسة تراسست الجزائر للتأمين وإعادة التأمين، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، ولأجل ذلك قمنا بإعداد استبيان شمل عينة من عمال المؤسسة، فكان عدد الاستبيانات الموزعة 50، استرجعت كاملة قمنا بدراستها ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى أهمية وفعالية العملية التكوينية التي تتبناها مؤسسة تراسست الجزائر للتأمين وإعادة التأمين في تحسين أداء موردها البشري والذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين وزيادة إنتاجية المؤسسة.

فهرس المحتويات

الشكر

الإهداء

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامة

- 1..... الفصل الأول: مدخل للتكوين وأداء العاملين
- 2..... تمهيد
- 3..... المبحث الأول: عموميات حول التكوين
- 3..... المطب الأول: التكوين، ماهيته، أهميته وخصائصه:
- 3..... الفرع الأول: ماهية التكوين:
- 6..... الفرع الثاني: التكوين، أهميته وخصائصه:
- 10..... المطب الثاني: التكوين، أنواعه ومراحله:
- 10..... الفرع الأول: أنواع التكوين:
- 18..... الفرع الثاني: المراحل التي تمر بها العملية التكوينية:
- 27..... المبحث الثاني: المفهوم العام للأداء
- 27..... المطب الأول: تعريف الأداء، عناصره ومحدداته:
- 27..... الفرع الأول: الأداء وعناصره:
- 28..... الفرع الثاني: محددات الأداء:
- 29..... المطب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

29	الفرع الأول: أنواع الأداء:
32	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين وكيفية تقييمهم:
40	الفصل الثاني دراسة حالة:
42	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
42	المطلب الأول: مجالات الدراسة والمنهج المستعمل:
42	الفرع الأول: مجالات الدراسة:
43	الفرع الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة:
44	المطلب الثاني: عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها:
44	الفرع الأول: عينة الدراسة:
44	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها:
47	المبحث الثاني: نتائج الدراسة، العرض، التحليل والمناقشة:
47	المطلب الأول: تعريف الأداء، عناصره ومحدداته:
47	الفرع الأول: عرض وتحليل النتائج:
63	الفرع الثاني: تحليل النتائج في ضوء الفرضيات:
65	المطلب الثاني: الاقتراحات والتوصيات:
65	الفرع الأول: توصيات الدراسة:
66	الفرع الثاني: الاقتراحات:
68	الخاتمة العامة:
72	قائمة المراجع:
77	الملاحق

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 01: أهمية التكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة 08
- الشكل رقم 02: التكوين حسب عدد الأفراد 17
- الشكل رقم 03: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية 22

قائمة الجداول

- جدول رقم 01: إيجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل وفي أماكن خاصة 15
- جدول رقم 02: عينة الدراسة حسب التوزيع البشري للعمال 43

المقدمة العامة

أ- توطئة:

يعتبر التكوين أحد أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومواكبة التقدم العلمي و التكنولوجي، وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها و الرفع من مردوديتها والمحافظة على جودة مخرجاتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، والوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية؛ فالعملية التكوينية تجعل الأفراد قادرين على مداومة كل الضغوطات و التحديات الإنسانية و التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي لها علاقة مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الرئيسي لمختلف عناصر الإنتاج من جهة أخرى؛ و عليه نجد بعض المؤسسات تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين الأداء، و تقوم بوضع برامج تكوينية خاصة بها وتخصص اعتمادات مالية معتبرة لتنفيذها حتى يتسنى لها الحصول على موظفين لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات عالية و تحقيق الأهداف المخطط لها.

ب- الإشكالية:

التكوين هو بمثابة استثمار في المورد البشري يتمثل عائده في زيادة الإنتاجية الكلية على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى الفرد كجزء من الكل .

وعلى ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسية كما يلي:

ما هو دور التكوين وتأثيره في أداء العاملين في المؤسسة وفي المؤسسة محل

الدراسة؟

ت- التساؤلات الفرعية:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة، سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

- ❖ كيف يساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة؟
- ❖ كيف تساهم برامج التكوين في إنجاح الخدمة التي يقدمها الموظف بالمؤسسة؟
- ❖ كيف يساهم المكون في إنجاح عملية التكوين بالنسبة للموظف بالمؤسسة؟
- ❖ كيف يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمنظمة بالمؤسسة؟

ث-فرضيات الدراسة:

تعد الفرضيات كأحد أنماط الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة وهي كالاتي

1- الفرضية العامة:

يساهم التكوين في تحسين أداء موظفي المؤسسة من وجهة نظر هيئة الموظفين

2- الفرضيات الفرعية:

- ❖ يساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف في المؤسسة
- ❖ تساهم برامج التكوين في إنجاح الخدمة التي يقدمها الموظف بالمؤسسة
- ❖ يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة
- ❖ يساهم المكون على نجاح عملية التكوين للموظف بالمؤسسة

خ- أسباب اختيار الموضوع :

يشكل موضوع التكوين واحد من أهم المواضيع التي تستدعي البحث والتنقيب في أي تنظيم بما له من تأثير وقد تم اختيار دراستي بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية الموضوعية ذلك أن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها، إنها عملية معقدة تتطلب البحث وتخضع لجملة من العوامل النفسية والقدرات البيئية، والمهارات الأكاديمية:

• أسباب ذاتية :

اهتمامي الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع ورغبتي الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة الاقتصادية . طبيعة اختصاصي والمتمثل في ماستر إدارة أعمال .

دافع الانتماء إلى المؤسسة الاقتصادية والسعي وراء الكشف عن بعض الجوانب المساهمة في تحسين الأداء وخاصة أنني كنت موظف سابقا في مؤسسة اقتصادية مسؤول عن الموارد البشرية، وحاليا رب عمل أسير مجموعة من العمال.

• أسباب موضوعية :

محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة بالموازاة مع مسابرة التغييرات والتطورات في المجال الإداري .

يعد التكوين في الخدمة واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانياً، حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح وبالتالي يمكن من معرفة الدور الذي تساهم فيه الإدارة ورب العمل في تحسين كفاءة الموظفين وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية وأيضاً رضاهم عن العمل .

قلت الدراسات في هذا الموضوع التي استطعت العثور عليها خاصة إذا اقترن المتغير المستقل "التكوين" بالتابع "الأداء الوظيفي" بالإضافة إلى نقصها في المؤسسات الخدمية .

الوقوف على مدى تقدم التكوين لتحسين أداء الموظفين والتعامل مع الواقع التنظيمي ومن هنا تزايدت رغبتني في محاولة التعرف على برامج التكوين من الناحية النظرية والعملية وعلاقته بالأداء الوظيفي.

ج- أهداف الدراسة:

البحث العلمي في أي مجال كان لابد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. وفي ضوء الإشكالية البحثية والاطلاع على مختلف الدراسات النظرية والعملية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل كانت أهدافنا كما يلي :

- معرفة دور التكوين في تحسين قدرات وسلوكيات الموظفين .
- الكشف عن دور المؤسسة في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية للموظفين .
- معرفة دور المؤسسة في زيادة أداء الموظفين .
- الكشف على مدى تأثير برامج التكوين والمكونين في إنجاح عملية التكوين .
- معرفة مدى مساهمة التكوين في التقدم الوظيفي للموظفين .
- معرفة علاقة التكوين في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية في المجتمع .
- الكشف على مدى مساهمة التكوين في خلق وتنمية الولاء للمنظمة التي ينتمون لها والرفع من معنوياتهم .
- معرفة مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين والاعتماد عليها في تحسين أداء الموظفين .

ح- أهمية الدراسة:

• الجانب النظري:

تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات ألا وهما التكوين وتحسين أداء العاملين، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال أصحاب القرار والعمال في المؤسسات

الاقتصادية من التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء العامل، والذي بدوره سيعود حتما بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.

• الجانب التطبيقي:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية قطاع في مهم الدولة، وتتجلى أهميته في مساهمته الفعالة في التنمية الاقتصادية، حيث أن تكوين العاملين بهذا القطاع سينعكس حتما على أدائهم.

خ- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

• الحدود المكانية:

تمت الدراسة في شركة تروست الجزائر للتأمين وإعادة التأمين.

• الحدود الزمنية:

تمت الدراسة في الفترة من مارس 2022 إلى ماي 2022

• المنهج المستخدم في الدراسة :

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج أنه على الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة أو ما موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على ما يلي:

• المنهج الوصفي التحليلي: الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة

ووصف النتائج تم التي التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها؛

• المنهج الاستقصائي: لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة

من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث

ج- نموذج الدراسة :

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مختلفين وهما: المتغير الأول هو متغير مستقل يتمثل في التكوين

أما المتغير الثاني فهو متغير تابع ويتمثل في أداء العاملين.

و- صعوبات الدراسة :

خلال فترة إنجاز بحثنا هذا واجهتنا مجموعة من الصعوبات والتي يمكن أن نذكر منها :

- قلة المراجع المكتبية بالجامعة المتعلقة بموضوع الدراسة؛
 - عدم جدية بعض العمال في الإجابة عن الاستبيان .
- ك- هيكل الدراسة :

للإمام بجميع عناصر الإجابة على إشكالية الموضوع، ارتأينا اعتماد خطة عمل بفصلين حيث يتضمن الفصل الأول الجانب النظري الدراسة أما الفصل الثاني فيتضمن الجانب التطبيقي .

وتناولنا في الفصل الأول متغيري الدراسة من خلال مبحثين؛ في المبحث الأول تناولنا فيه المتغير المستقل التكوين انطلاقاً من مفهومه وأهميته وتوضيح أهدافه وخصائصه وإيضاح أنواعه ومراحل العملية التكوينية، أما في المبحث الثاني فقد تناولنا فيه المتغير التابع تحسين الأداء انطلاقاً من مفهوم الأداء وعناصره، ومحدداته وأنواعه، وكذا العوامل المؤثرة فيه وتوضيح عملية تقييم الأداء .

أما بخصوص الجانب التطبيقي فتم التطرق إليه في الفصل الثاني من الدراسة والذي هو حوصلة الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من تحديد للمنهج والعينة والتعريف بالأداة المستخدمة في الدراسة، مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة وفي الأخير تم عرض النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، بالإضافة إلى تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

تمهيد

يؤدي التكوين دورا هاما وأساسيا في زيادة فاعلية أداء المنظمات، وهذا من خلال العمل على تنمية المهارات والقدرات لمختلف العاملين فيها، وبالتالي يعمل على مساعدتهم في تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على صعيد البيئة الخارجية له.

إن تكوين العاملين أصبح ضرورة حتمية وملحة لا يمكن الاستغناء عنه من طرف مختلف المنظمات، كل هذا من أجل تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرارية في بيئة شديدة التغير والتطور. ولكي تتمكن من بلوغ هذه المكانة كان ولا بد لها من أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، وهذا عبر تحديد جميع الاحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

المبحث الأول: عموميات حول التكوين

في الغالب، تقوم أغلب منظمات الأعمال بتخصيص جزء من ميزانياتها وإنفاقه في تكوين عمالها، حيث يعتبر ذلك المال المنفق استثمارا مهما في الموارد البشرية. أين يكون لذلك الاستثمار عائد يظهر عادة على شكل زيادة في الإنتاجية الكلية، فهو يعد من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري.

المطلب الأول: التكوين، ماهيته، أهميته وخصائصه:

الفرع الأول: ماهية التكوين:

1- لغويا:

التكوين من كون الشيء أي ركب بين أجزائه بالتأليف. حيث أن كلمة تكوين اشتقت من الفعل كَوّن، وفي علم الكلام (أي المتكلمين) يعرف بأنه إخراج الشيء من العدم إلى الوجود. ويقابله باللغة الفرنسية الفعل former أو formation.

2- اصطلاحا:

التكوين هو القيام بإعداد الفرد وتدريبه على عمل معين من أجل تزويده بالمهارات والخبرات اللازمة، التي تجعله جديرا بهذا العمل مع إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه وهذا بغية الرفع من مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة مردوديته وإنتاجيته في المؤسسة.⁽¹⁾

كما يعرفه دافيد **DAVID** بأنه: ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى إكساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة.⁽²⁾

ويعرفه **LANFER** بأنه: ذلك "الحق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية، والتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني".⁽³⁾ أما **SEKIOLI** فيعرفه بأنه: "مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة".⁽⁴⁾

⁽¹⁾ الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06، ص 03؛

⁽²⁾ بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37؛

⁽³⁾ Wearther J.R **la Gestion des Ressources Humaines**, Canada 1990, P108

⁽⁴⁾ عبدالباري إبراهيم نعيم زهير درة، الصباغ، إدارة الموارد البشرية وائل دار، للطباعة والنشر، الأردن، 2008، ص 308 ؛

ويعرفه **TUILIER** أنه: "عملية تهدف إلى تكييف العمال مع التغيرات وظروف العمل وتسييرهم وترقيتهم الاجتماعية عن طريق الكفاءة المهنية".⁽¹⁾

كما تم تعريف التكوين على أنه: "عملية تعلّم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وبالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج".⁽²⁾ كما تم تعريفه أيضاً على أنه:

- جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.⁽³⁾
- عبارة عن تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين لإعداد الكفاءات تتراوح فيها المعارف والكفاءات والسلوكيات بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح.⁽⁴⁾
- مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.⁽⁵⁾
- عبارة عن قيمة مضافة، فالرأسمال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعليمه المعارف والمهارات والتقنيات، نجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، في هذه الحالة فإننا نحقق استثماراً، وفي هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية أن التكوين الجيد هو أفضل استثمار.⁽⁶⁾

⁽¹⁾ Gny. Khuikkieri. **La promotion sociale**. P.U.F. Paris. 1977. P32

⁽²⁾ محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص: 183؛

⁽³⁾ علي يونس ميا وآخرون، **قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد الواحد والثلاثون، العدد الأول، سوريا، 2009، ص: 6؛

⁽⁴⁾ Boterf (G), Barzucchetti (fn), **comment manager La qualité de la formation**, Edition Organization, Paris, 1992, p: 53 .

⁽⁵⁾ Sekiou Lakhdar, **Gestion Du Personnel**, Les editions D'organisations, Paris, 1986, p: 153..

⁽⁶⁾ علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص: 255.

في حين ذهب المشرع الجزائري في تعريفه للتكوين في المادة 104 و105 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى 14272 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيف العمومي، على أنه يعتبر حق الالتزام وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتمييزها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه لمتابعة دورات وأنظمة التكوين التي تتضمنها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجية.⁽¹⁾

ومن خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى التكوين على أنه مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني والزيادة من فاعليته في المنظمة وذلك من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة.

فالتكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها تهدف إلى اكتساب الأفراد لمعارف واتجاهات ومهارات كوسيلة لتحسين أدائهم.

3- التكوين والمفاهيم المرتبطة به:

هنالك العديد من المفاهيم المرتبطة بالتكوين بذكر منها:

- التكوين والتدريب:

لا يختلف مدلول الكلمتين في شيء ما عدا أن الأولى تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، والثانية يسري مفهومها على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية الواقعية، فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة.⁽²⁾

- التكوين والتنمية:

تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين فهما مصطلحان غالبا ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة.

فهناك من يعرف التكوين بأنه: "التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له".⁽³⁾

ويرى جمال الدين المرسي أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية

⁽¹⁾ الجريدة الرسمية، القانون الأساسي للوظيف العمومي، العدد 46، الصادرة في 20 جمادى 19272 الموافق ل 16 يوليو 2006.

⁽²⁾ أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 88.

⁽³⁾ منال طلعت محمود، "أساسيات في علم الإدارة" المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 215.

ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية، ومن ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة.⁽¹⁾

- التكوين والرّسكلة:

يعتبر مصطلح إعادة التأهيل كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (RECYCLAGE) أي الرّسكلة وتحدث عملية إعادة التأهيل عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الموارد البشرية أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات أدخلت على طرق وأساليب العمل.

الفرع الثاني: التكوين، أهميته وخصائصه:

1- أهمية التكوين:

تبرز أهمية التكوين من خلال الدور الذي يؤديه، إذ يعتبر وسيلة ذات أهمية في تنمية الفرد والمجتمع، كما تتضح الأهمية من خلال الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها ما بين الفرد والمؤسسة نذكر منها: (2)

- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- ✓ يؤدي التكوين إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للأرباح.
- ✓ يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- ✓ يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة، ويشجع الصدق والانفتاح والثقة.
- ✓ يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيه، ويساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية.

✓ يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

✓ يساعد على التكيف مع التغيرات الحاصلة.

- أهمية التكوين بالنسبة للفرد:

✓ يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.

(1) جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 333.

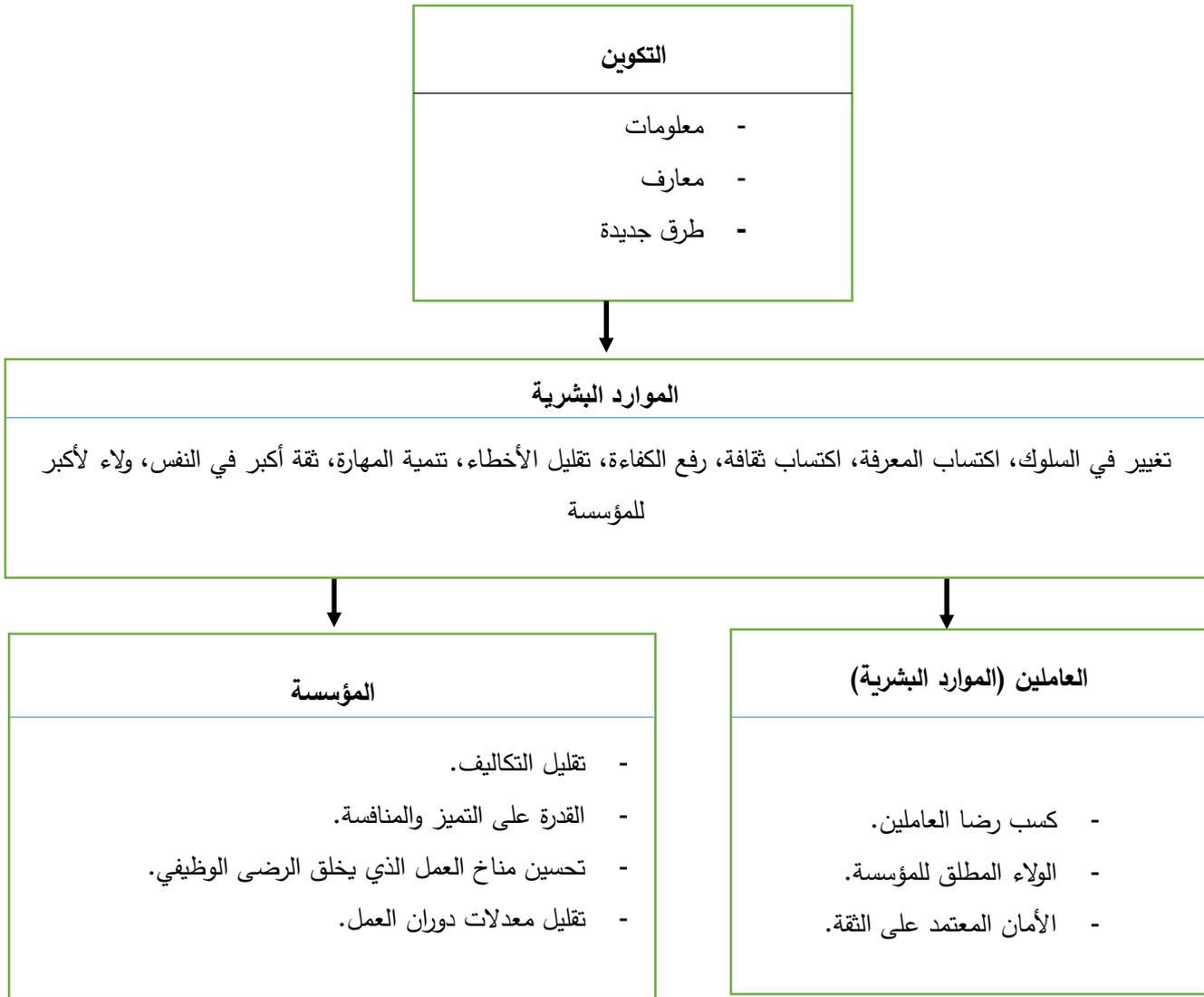
(2) ابراهيم عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005، ص: 3-2.

- ✓ يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
 - ✓ يسمح بالتدرج في انجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.
 - ✓ يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين.
 - ✓ يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفهيًا وكتابيًا.
 - ✓ يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة. (1)
- كما أضاف "علي محمد ربابعة" أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العالقات الإنسانية وتتمثل فيما يلي: (2)
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
 - ✓ تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
 - ✓ توثيق العالقة بين الإدارة والأفراد.
 - ✓ يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- ومن خلال الشكل التالي، سنوضح أهمية التكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة معاً:

(1) نفس المرجع السابق، ص: 5.

(2) علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 54.

الشكل رقم (01): أهمية التكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة.



المصدر: محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص: 23.

من خلل الشكل رقم (02) نلاحظ بأن عملية التكوين لها أهمية كبيرة بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة، حيث تتمثل أهميته بالنسبة للمورد البشري في كسب رضاه، وخلق لديه روح الولاء لمؤسسته وثقته بها.

أما أهميته بالنسبة للمؤسسة فتتضمن تقليل التكاليف العامة المصروفة على مواردها البشرية من خلال تكوينهم ومتابعتهم، حيث يؤدي التكوين المتميز إلى سرعة أداء المهام وإتقانها والمحافظة على

التجهيزات من التلف وتقليل الغياب عن العمل...إلخ، بالإضافة إلى القدرة على التميز والإبداع ومنافسة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال وذلك بتحسين نوعية الخدمات وجودتها، وللتكوين كذلك دور في تحسين مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمل. (1)

2- خصائص التكوين:

للتكوين مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:

- التكوين نشاط رئيسي مستمر:

ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد ثم من وتنفيذ واجبات الوظيفة، وبالتالي فلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ إليه أو تستغني عنه باختيارها وكأنه ليس بالأمر المهم. (2)

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه، فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

- التكوين نظام متكامل:

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا، 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 فيه يتم العمل التكوين. (3)

- التكوين، نظرة مستقبلية:

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

(1) علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص: 54.

(2) مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 61.

(3) مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص: 61.

- التكوين نشاط متغير ومتجدد:

ويشير هذا المبدأ أن إلى التكوين يتعامل مع متغيرات ومن لا ثم يجوز أن يتجمد في قالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المؤسسة أهدافها واستراتيجياتها. (1)

- الشمولية:

بحيث لا يقتصر على من فئة العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة أن كما وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيه. (2)

المطلب الثاني: التكوين، أنواعه ومراحله:

الفرع الأول: أنواع التكوين:

يقسم التكوين إلى أنواع حيث بإمكان أي منظمة اختيار الأنواع التي تناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي والنشاط المتوقع في المستقبل والتغيرات التكنولوجية، وأن استخدام كل نوع من هذه الأنواع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول إليها، وعلى قدرات القائمين بالتكوين وكذلك على قدرات الأفراد الذين يتلقون التكوين، وتتمثل أنواع التكوين في التالي: (3)

1- التكوين حسب مرحلة التوظيف:

وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة، وعادة ما يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل وبالمنظمة، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى:

(1) جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008، ص 32.

(2) ميرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015، ص 10.

(3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص 325-362.

- توجيه العامل الجديد:

يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل لمجموعة من المعلومات عملية تهيئة وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب خاصة العاملين الجدد الذين يحتاجون إلى عمليات تهيئة وتوجيه عند بداية التحاقهم بالمنظمات .

فهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد الحصول عليها وبصورة واضحة.

تختلف المنظمات في طريقة تقييمها الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء العاملين والبعض الآخر يعتمد على كتيبات أو مواد مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق .

وأهم المعلومات والبيانات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل: تاريخه، أنواع ال منتجات، التنظيم الإداري للمشروع والخريطة التنظيمية .
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.
- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة.
- موقع المشروع والإدارات والأقسام.
- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.

ويمكن أن يكون الموظف جديدا عن العمل، كمتخرج من الجامعة، أي لم يدخل ميدان العمل من قبل أو أن يكون منتقلا من عمل سابق لعمل جديد ليس له خبرة فيه مما يستدعي تكوينه على أدائه .

ويغلب على هذا النوع من التكوين الطابع الأكاديمي خاصة في مجال التكوين الإداري لأن الإعداد يتطلب تزويد المتكون بكثير من الأسس والنظريات التي تكون الحاجة إليها أقل بالنسبة للتكوين على رأس العمل، وهذا النوع من التكوين يسمى أو يعرف بالتكوين التمهيدي.

- التكوين أثناء الخدمة (أثناء ممارسة العمل):⁽¹⁾

أحياناً ترغب المنظمات في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين، حيث يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر، حيث تشجع المنظمات وتسعى إلى أن يكون تقديم المعلومات والتكوين من طرف المشرفين المباشرين فيها على مستوى فردي للمتكورين.

ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيراً من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي يجعل استعداد العامل أو خبرته السابقة غير كافية، وبالتالي عليه أن يتلقى تكويناً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ويعاب على هذا النوع من التكوين انشغال المشرفين (المكونين) بأعمالهم اليومية وعدم التركيز أو إعطاء الوقت الكافي للمتكورين.

- التكوين بغرض تجديد المعلومات (تطبيق النظم المستحدثة):

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل تكنولوجية وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات.

- التكوين بغرض الترقية والنقل:

وهو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة أيضاً، وهذا لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، فهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد الثغرة في المعارف والمهارات، كما لو تعلق الأمر على سبيل المثال تكوين العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال، حيث يستلزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم.

- التكوين للتهيئة على التقاعد:

في المنظمات والمؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على التقاعد، وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم تقاعده يتم تكوينه للبحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على التقاعد.

بناء على ما سبق، نلاحظ أن التكوين حسب مرحلة التوظيف يشمل التكوين الذي يهدف إلى تعريف

الموظف الجديد بقواعد العمل، أهدافه وخصائص الوظيفة ومسؤولياتها التي سوف يمارسها، التكوين في

⁽¹⁾ أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، بدون طبعة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص:114.

موقع العمل ويكون من المشرفين المباشرين، تكوين لتجديد المعارف والمهارات لمواكبة التطورات التكنولوجية، التكوين لتولي وظيفة جديدة سواء من خلال الترقية أو النقل لسد الثغرة في الاختلافات ومعالجة القصور في الأداء، والتكوين بغرض تهيئة الموظف نفسيا للإحالة على التقاعد.

2- التكوين حسب المكان:

يتم تقسيم التكوين حسب مكان العمل إلى تكوين داخل المؤسسة، وتكوين خارج المؤسسة.

- التكوين داخل المؤسسة:

يتم هذا التكوين في إدارة أو مراكز التكوين التابعة للمؤسسة، أو في مواقع العمل مباشرة وضمن بيئة العمل العادية، وقد يخضع له موظفو المؤسسة نفسها وقد يخضع لذلك متدربون آخرون ينتمون لجهات أخرى ويتم تكوينهم في المؤسسة المعنية ضمن عملية تنسيقية أو تعاونية مشتركة، وهنا يتم شرح العملية المراد التدريب عليها للمتكون الذي يقوم بتصحيح أداء المتكون وتطويره، ويتم تكرار ذلك حتى يتقن المتكون المهام المطلوبة ويصبح قادر على تأدية ذلك بمفرده وبدرجة عالية من الإتقان، وأهم مزايا هذا النوع أنه يحدث في بيئة العمل نفسها التي سيقوم العامل بتطبيق ما اكتسبه خلال التكوين فيها، مما يساعده على التكيف السريع مع الإجراءات التشغيلية التي تكون هي نفسها أثناء التكوين وبعده، وقد يكون زملاء المتكون والمشرفون عليه والأدوات والمعدات التي يتكون عليها هم أنفسهم أثناء التكوين وبعده. (1)

أما فيما يخص عيوب هذا النوع من التكوين فإنه: (2)

✓ قد يوجد نقص في إمكانيات التكوين ومتطلباته التي تكون ضرورية عند ممارسة العمل.

✓ يتطلب وقتا طويلا ومكانا واسعا ومكلفا.

✓ قد يكون التقييم غير موضوعي في نهاية التكوين نظرا للعلاقات الشخصية بين

المكونين والمتكونين.

- التكوين خارج المؤسسة:

أي يتم التكوين خارج المؤسسة أو مكان عمل المتكون، وهو مفيد في تدريب وتكوين

القيادات الإدارية. (3)

(1) عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات)، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 57.

(2) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 327.

(3) صالح صالح معمار، التدريب (الأسس والمبادئ)، الطبعة الأولى، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 23.

وتلجأ المؤسسة إلى نقل نشاطها التكويني خارج بيئة عملها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين المتاحة داخلها غير قادرة على تحقيق الهدف المطلوب، ويمكن الاستعانة بمؤسسات خاصة (سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تكوين متخصصة)، أو الالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تكوينية تدعمها الدولة، أو الجامعات، لا يسمح هذا النوع من التكوين بتعطيل سير العمل في المؤسسة خاصة إذا تم عقد البرنامج التكويني في الأوقات التي تقع خارج أوقات الدوام الرسمي، أما ما يؤخذ عليه أنه لا يسمح بالتعامل الفعلي مع ظروف العمل التي سيعمل فيها المورد البشري بعد عودته من التكوين، كما أنه قد يكون باهض الثمن إذا ما تم التوسع فيه والعمل على تنفيذه من خلال التعاقدات مع الجهات التكوينية الخارجية ذات التكاليف العالية، كما أن هذا النوع يحتاج إلى مكونين على درجة عالية من المهارة والكفاءة والتي يتم اعدادها

اعدادا خاصا. (1)

ومما سبق، يمكن تلخيص بعض السلبيات وبعض الإيجابيات المتعلقة بالتكوين داخل وخارج المؤسسة في الجدول التالي: (2)

(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 328.

(2) يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992، ص32

جدول رقم (01) إيجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل وفي أماكن خاصة.

التكوين خارج المؤسسة	التكوين داخل المؤسسة
<p>الإيجابيات</p> <ul style="list-style-type: none"> - الابتعاد عن ضغط العمل - وجود وقت كافي للتكوين. - سهولة الكشف عن مشكلات التكوين الدقيقة. - بيئة التكوين المريحة تساعد على التعلم. - تحقيق عنصر الاهتمام من المتكويين. - إمكانية تجربة الفرضيات وتبادل الخبرات والمعرفة. - تنمية المعنويات والحوافز. 	<p>الإيجابيات</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم الحاجة إلى تجهيزات. - عدم الحاجة إلى مكوّنين. - يعتبر التكوين جزء من العمل. - يحقق للمتكون عالقات عمل مبكرة. - القدرة على التحكم في عملية التعلم. - قلة التكلفة. - الابتعاد عن ضغط العمل - لا وجود لمشكلة نقل إثر المتكويين.
<p>السلبيات</p> <ul style="list-style-type: none"> - قد لا تكون لدى المشرفين الخبرة كمكوّنين - عدم إعطاء وقت كافي للتكوين. - إحراج المتكويين أمام العاملين ذو خبرة. 	<p>السلبيات</p> <ul style="list-style-type: none"> - بيئة التكوين صناعية. - عدم تقبل بعض المتكويين الابتعاد عن عائلاتهم. - صعوبة نقل أثر التكوين. - إضاعة وقت طويل. - أحيانا يتطلب نفقات سفر.

المصدر: يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، 1992، ص32.

3- التكوين حسب نوع الوظائف:

وحسب هذا التصنيف نجد أربعة أنواع للتكوين: (1)

- التكوين التخصصي:

هذا النوع من التكوين هدفه زيادة المعلومات المهنية حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المؤسسة.

(1) خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2011، ص: 141.

- التكوين الإداري:

ينصب هذا النمط من التكوين على الموارد البشرية العاملة في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الموارد البشرية العاملة بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، كما يشمل أحيانا هذا التكوين العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، إن هذا النمط يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية والمعرفية للأفراد.

- التكوين المهني:

يهدف إلى إكساب المورد البشري مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص المورد البشري المتكون بأدائها،

حيث يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة، أو العمال القدامى الذين يحتاجون إلى التكوين إكسابهم بعض المعارف والمهارات الجديدة.

- التكوين الإشرافي:

حيث يتم تكوين المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، يشمل هذا النوع من التكوين معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال.

- التكوين المكونين:

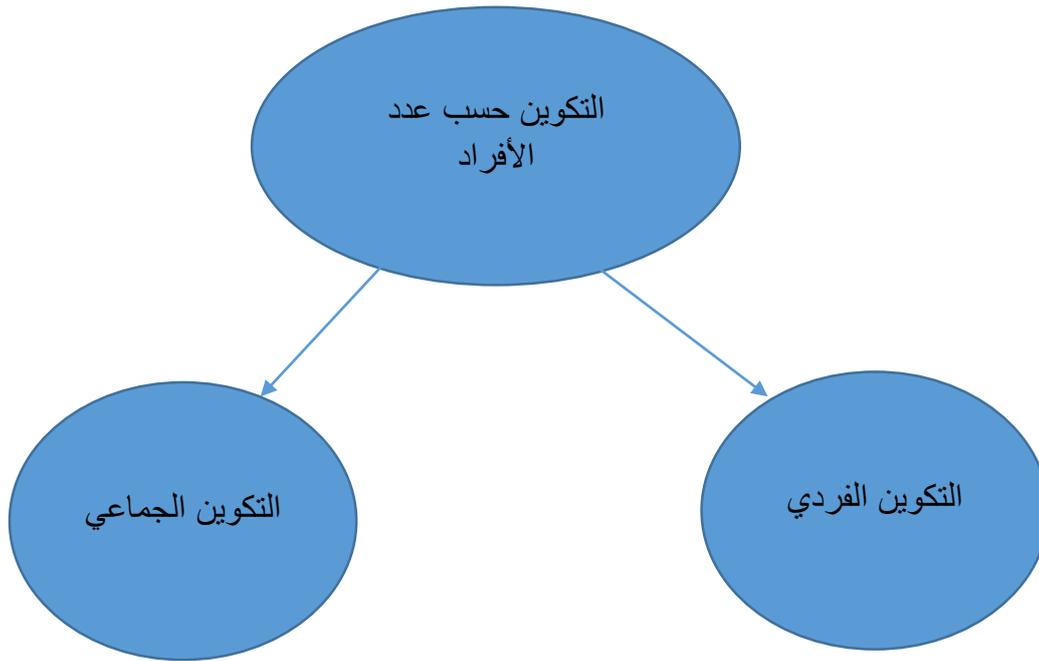
ويتم تكوين المكونين في المؤسسة بغية قيامهم بدورهم التكويني في إطار مختلف البرامج التكوينية، إذن فتكوين المكونين لا يقتصر على النواحي الفنية التي تركز على إتقان المهارات والمعارف المهنية، وإنما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس، والعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية بغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تدريبهم وتكوينهم لاحقا. (1)

4- التكوين حسب الأفراد:

ينقسم إلى نوعين كما يوضحه الشكل التالي:

(1) نفس المرجع السابق، ص ص: 141-142.

الشكل رقم (02) التكوين حسب عدد الأفراد.



المصدر: عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 55.

- التكوين الفردي:

ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث تتناول كل فرد على حدى، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، بهدف توظيف وتكوين الفرد مع المناخ العام للمؤسسة ولتعريفه بمهام وظيفته، ويتم أيضا أثناء العمل وذلك عندما يكون الهدف هو تطوير مهارات أحد العاملين على أداة جديدة أو أساليب عمل جديدة، أو بإرسال بعض العاملين في صورة فردية للمشاركة في دورات أو برامج خارج المؤسسة سواء كانت داخل أو خارج البلد، ومن مزايا هذا النوع من التكوين أنه يمكن المؤسسة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التكوينية للعاملين باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية. (1)

- التكوين الجماعي:

يقصد بذلك تكوين أكثر من موظف معا وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التكوين بالمؤسسة -إذا وجد- أو في مركز تكوين خارج المؤسسة، وعادة ما يعطى الأفراد فترة التكوين من الدوام

(1) عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

الرسمي، يعمل هذا النوع من التكوين على إفادة المتكويين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التكوين. (1)

الفرع الثاني: المراحل التي تمر بها العملية التكوينية:

لتحقيق الأهداف المسطرة من التكوين يستوجب ضبط مجموعة من الإجراءات واتخاذ كل الاحتياطات والتدابير الضرورية تحسبا للمفاجآت التي قد تظهر أثناء التنفيذ، لاف شيء يخضع للصدفة إذ لا بد للعملية التكوينية أن تمر عبر مراحل والمتمثلة فيما يلي:

- مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية:

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة، ولتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات. كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى نوع وكمية الاحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية هو بل وسيلة لتحقيق غاية وهي الكفاية الإنتاجية بالمنظمة.

فالاحتياجات التكوينية للمؤسسة لا تخرج عن ثلاثة مستويات

- مستوى المنظمة،
- مستوى الوظيفة،
- مستوى الفرد.

1- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة:

يتطلب فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة، فنقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، والتي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية، الربحية، ودراسة هذه المؤشرات

(1) صالح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 198.

من حيث اتجاهها وعلاقتها ببعضها البعض، وعلاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي .

وتحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط الآتية

✓ دراسة الأهداف الحالية للمنظمة:

تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في أنها تعد أساس وسبب وجود واستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع؛ هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، وهذه الأهداف التي توجد من أجلها المنظمة توضع في إطار رسمي للمنظمة ويسمى هذا الإطار برسالة المنظمة.

✓ دراسة تطور المنظمة:

تنصب دراسة تطور المنظمة من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة، إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها ومواقعها.

✓ تحليل الهيكل التنظيمي:

الهدف من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمنظمة من خلال طرح الأسئلة :

- هل هذا الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد على تطور نشاط المنظمة؟
- هل يسهل مسارها؟
- هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي؟
- هل الهيكل التنظيمي متسلسل حسب الأولويات التنظيمية؟
- هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات؟
- هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع نشاطات المنظمة؟

كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتى تستطيع المنظمة بناء هيكل تنظيمي متوازن وصلب قادر على دعم النشاط الرئيسي للمنظمة.

2- تحليل الاحتياجات على مستوى الوظيفة:

ويقصد بها تحديد مواطن ومعالَم القصور في كل وظيفة أو عمل داخل المؤسسة، حيث نحصل عليها من خلال مقارنة مجموعة الوصف الوظيفي التي تتضمن المعلومات المتعلقة بمتطلبات العمل أو الوظيفة (الواجبات، المسؤوليات، ظروف وأدوات العمل، ... الخ) وما هو كائن فعلياً وهذا ما يسمح لنا بالحصول على صورة واضحة حول أداء تلك الوظيفة ومتابعة ما يطور الأداء فيها باستمرار⁽¹⁾، وكما يتيح لنا تحليل الوظيفة إلى عناصرها الأولية ب تحديد المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز العناصر المختلفة ذهله الوظيفة. وتتم هذه المرحلة عبر ثلاثة عمليات هي⁽²⁾:

✓ تصميم الأعمال:

وتشمل هذه العملية تحديد مضمون العمل أو الوظيفة ومستواها، ليتم على أساسها فيما بعد تحديد أنواع الأعمال الواجب توافرها في المؤسسة؛ وعادة ما يتم التصميم على شكل تكوين مجموعات من الأعمال تضم كل مجموعة أعمالاً متشابهة من حيث طبيعتها ومحتواها ومن حيث موقعها التنظيمي.

✓ تحليل الأعمال:

ويتم فيها مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة عملية التصميم مع ما هو متاح لديها من وظائف وأعمال لاتخاذ القرارات المناسبة بكل ما يتعلق بأنواع الوظائف وعددها ومن بين هذه القرارات :

- إضافة وظائف أو أعمال جديدة تتناسب والمتغيرات المستجدة؛
- الاستغناء عن بعض الوظائف أو الأعمال الحالية؛
- الاتجاه ببعض الوظائف أو الأعمال نحو المزيد من تجزئتها أو العكس دمج بعضها في عمل أو وظيفة واحد

✓ توصيف الأعمال:

ويقصد بها تدوين جميع المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التحليل ووصف كامل المهام والواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والمؤهلات والقدرات التي يطلبها ذلك العمل أو الوظيفة، وبصورة متسلسلة وموحدة لجميع الأعمال أو الوظائف التي تم تحليلها

3- تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد:

⁽¹⁾ صراوي آمال، تكوين الإطارات ودوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، 2015/2016، ص30.

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص 110.

الهدف من هذا التحليل حديد الأفراد الذين تظهر الحاجة إلى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، ثم من والمهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة⁽¹⁾ أو لتأدية وظيفة جديدة.

ويعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الأفراد حيث يتطلب⁽²⁾ تحليلهم ودراساتهم من عدة جوانب وهي:

✓ المواصفات الوظيفية:

هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ووظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤدونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها .

✓ الخصائص الشخصية:

هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات، الاستعداد للتعلم والتكوين، الرغبة فيه، ومقدار الطموح والدوافع لدى الشخص تجاه عمله.

✓ الجوانب السلوكية:

ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء والأهداف الشخصية ومدى توافرها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة .وهناك عدة وسائل تستخدم في جمع هذه المعلومات الخاصة بالعاملين داخل المؤسسة من بينها كشوف الأفراد أو سجلات العاملين أو سجل الغيابات، التقارير والشكاوى، كشوف التنقيط والتقييم والتي توجد في المصلحة المكلفة بإدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملين .

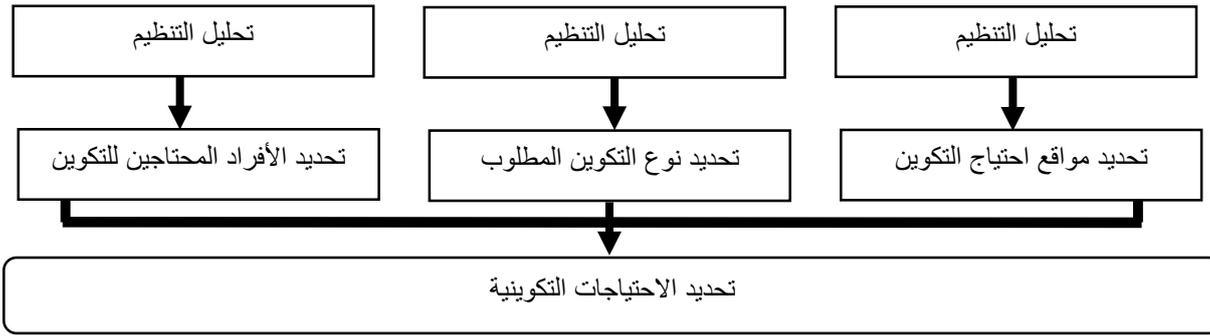
وترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل مع بعضها، وينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية،

يمكن توضيح ذلك في الشكل رقم التالي:

⁽¹⁾ عبد الخالق عائشة، بالطيب فتحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة معسكر، 2017/2016، ص13.

⁽²⁾ بلغيث حنان، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2018/2017، ص 40.

الشكل رقم 03: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: بلقايد إبراهيم، أهمية التكوين ودوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة وهران، 2006.

ص 88،

وعليه يمكن القول إن للوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية ينبغي إتباع عدة خطوات أهمها :

- تحديد مختلف المهارات والمعارف؛
- تقييم الوضعية الحالية؛
- تقدير الفجوة أو الاختلاف بين الوضعية الحالية والوضعية المستقبلية.

- مرحلة تصميم برنامج تكويني

يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من تراكب محتويات البرنامج التكويني⁽¹⁾ للاحتياجات التكوينية تم التي التوصل إليها .

وتشمل خطوة التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية :

✓ تحديد أهداف البرنامج التكويني:

الأهداف يتم ما هي تحقيقه من وراء البرنامج، وهذه الأهداف هي نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التكوينية .

⁽¹⁾ توفيق عبد الرحمان، العملية التدريسية، مركز الخيرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ط2، 2002، ص 191.

✓ تحديد الترتيب والتتابع:

ويقصد به السياق الذي يتم عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات، وينبغي تحديد مبادئ وقواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة، من المفردات السهلة والمعروفة للمشاركين إلى المفردات الصعبة وغير المعروفة.

✓ محتويات البرنامج:

تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني، والمقصود بالمواضيع التي سيتم التكوين عليها والتي في تحدد ضوء الاحتياجات التكوينية، وبالتالي فهي تتضمن ما كل سيتم تح من ضيره مواضيع المادة التكوينية، من مادة مطبوعة بأسلوب نظري، أو على شكل مقالات وبحوث (PowerPoint)موضوعة على شرائح عرض في برنامج، أو بأسلوب تطبيقي .

✓ تحديد أساليب التكوين:

في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية، ويعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل، أهمها الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات، أن كما للمستوى الوظيفي في دور تحديد نوع الأسلوب، فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تتسجم مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين.

و من بين الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار والمعلومات ما يلي (1):

- محاضرات
- دراسة الحالات؛
- تمثيل الأدوار؛
- الأعمال التطبيقية؛
- المحاكاة،
- المباريات الإدارية؛
- الندوات.

(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 344-342.

✓ اختيار المكونين:

من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف المسطرة عند تصميمه، هو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهمها، وعلى الرغم من أهمية المكونين في نجاح البرنامج أن إلا الميزانية المخصصة قد من تحد النجاح، وذلك لاقتصار بعض المؤسسات في عملية اختيار المكونين على موظفيها في بما ذلك مدير مصلحة الموارد البشرية، حيث لا توجد مخصصات مالية لتعيين مكونين من الخارج، ويجب أن يتصف المكون سواء من كان داخل المؤسسة من أو خارجها بالكفاءة التخصصية والتحضير الجيد للبرنامج. (1)

✓ اختيار المتكونين:

لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار (2) الشروط الواجب توافرها يتم من في ترشيحه والتي تتمثل فيما يلي:

- الاستعداد الكافي للتعلم ورفع المستوى؛
- الرغبة في تعلم مهارات جديدة؛
- الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج؛
- المستوى الفعلي الذي يمكنه من مساندة واستيعاب موضوعات البرنامج .

✓ تحديد مكان التكوين:

من لابد اختيار مكان التكوين، ولتحديده يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين تكوين جماعي وتكوين فردي لأن هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين ويمكن أن يكون (3) التكوين في مكان العمل أو خارجه، حيث تتوفر الآلات والمعدات التي يحتاجها المتكون .

✓ تحديد ميزانية التكوين:

تتطلب عملية التكوين ميزانية لتنفيذها إذ يقوم المكلفين بالتخطيط للتكوين بوضع ميزانية التكوين ومعرفة التكاليف التقديرية، ولابد من الاطلاع على تلك التكاليف لاتخاذ قرار البدء في البرنامج التكويني

(1) عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، مرجع سبق ذكره ، ص25.

(2) محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 328.

(3) عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص25.

من عدمه، وتنقسم التكاليف إلى نفقات استثمارية وتشغيلية فتتمثل في مصاريف الزيارات والفنادق ومكافئات المستشارين الخارجيين الذين يساعدون المؤسسة في العملية التكوينية. (1)

- مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة ما تم التخطيط له نظريا إلى واقع عملي، وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف المسطرة، وتتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ والتنفيذ الفعلي من خلال القيام بالإجراءات التالية :

- تجهيز المكان المخصص بالعتاد والمستلزمات الضرورية للتكوين؛
- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني؛
- توفير المناخ الملائم والظروف المناسبة لاستقبال المتكويين؛
- استدعاء الأفراد المعنيين بالبرنامج التكويني؛
- بداية التطبيق العملي للبرنامج التكويني.

- مرحلة متابعة وتقييم البرنامج التكويني:

تقييم البرنامج التكويني هو عبارة عن قياس مدى فاعليته بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه في معارف وسلوكيات ومهارات المتكويين حيث تعتبر عملية التقييم ذات أهمية كبيرة إلا أن الكثير من المؤسسات (2) لا تقوم به على أساس علمي وبالتالي عدم الاستفادة من الأهداف التي ترمي لها عملية التقييم والمتمثلة في :

- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة البرنامج التكويني، من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل؛
- التعرف على مدى نجاح المتكويين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم وقيامهم بعملية التكوين؛
- بيان مدى استفادة المتكويين من التكوين.

وهناك عدة معايير يمكن استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني منها: (3)

- ردود أفعال المتكويين؛

(1) صراوي آمال، مرجع سبق ذكره، ص 3.

(2) عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(3) عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بغداد، ط3، 2009، ص 141.

- التعلم الذي اكتسبه المتكون؛
- سلوك المتكون في العمل؛
- النتائج المحققة على مستوى المؤسسة ككل.

المبحث الثاني: المفهوم العام للأداء

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر؛ إذ لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه؛" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيدتها حتما في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل .

ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء ومحدداته وتقييمه والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: تعريف الأداء، عناصره ومحدداته:

الفرع الأول: الأداء وعناصره:

1- تعريف الأداء

سنتطرق إلى مفهومه اللغوي والمفهوم الاصطلاحي كما يلي:

- لغويا :

كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل «أدى» إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها؛ وأدى الشهادة أي أدلى بها؛ وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه؛ وهذا المعنى فإن المعنى. اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به. (1)

ويقابل كلمة أداء في اللغة الفرنسية اللفظ Performance والمشتقة من الفعل Performer والتي يقصد بها إنجاز أو تنفيذ. (2)

- اصطلاحا:

يعرف الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة،

(1) محمد المبيطين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 42.

(2) هروم عز الدين، واقع تفسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008، ص 22.

أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (1)

2- عناصر الأداء:

هناك عناصر يعود أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات حيث بدونها لا يمكن

الحديث عن وجود أداء فعال، وتتمثل هذه العناصر في: (2)

• المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتتمثل في المعارف المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

• نوعية العمل:

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على

التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

• كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.

• المثابرة والثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وإنجازها في أوقاتها

المحددة وبدون حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

الفرع الثاني: محددات الأداء:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور مما يعني أن الأداء في موقف

معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية، القدرة، إدراك الدور) وذلك وفقا لما

حدده بورتر.

1- الدافعية:

هي قوى داخلية لدى الفرد والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة

له أو لغيره سواء كانت معنوية أو مادية؛

2- قدرة الفرد:

التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد لأداء مهامه،

(1) رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 25.

(2) زكّال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2012/2013، ص 16.

وتعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين وهما المعرفة والمهارة ويمكن أن نعبر عنها من خلال المعادلة⁽¹⁾: القدرة = المعرفة x المهارة

- المعرفة: هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين؛
 - المهارة: هي القدرة على استخدام وتطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في أرض الواقع وبطريقة صحيحة وبدقة وسرعة متناهية.
- 3- إدراك الدور:

ويشمل التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل والكيفية التي يمارسها في دوره المؤسسة .
وعليه يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{إدراك الدور}$$

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

الفرع الأول: أنواع الأداء:

يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر وكل واحد له زاوية رؤية خاصة به، ومن بينها نذكر ما يلي: (2)

1- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

- الأداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية :

✓ الأداء البشري:

وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق

⁽¹⁾ عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، 2008/2009، ص 84.

⁽²⁾ عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001/2002، ص 17-20.

الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ الأداء التقني:

ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

✓ الأداء المالي:

ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية

- الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين والذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها وهامش ربحها.

2- حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما:

- الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد أو جزء عنصر لوحده في تحقيقها.

- الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة لا به، أهداف الأنظمة الأخرى. ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

3- حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وبالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:

- أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.

- أداء وظيفة الأفراد:

يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمرارها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة. فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.

- أداء وظيفة التموين:

يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على التموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

- أداء وظيفة التسويق:

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق على سبيل المثال.

- حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها (إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية) يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

● الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها

• الأداء الاجتماعي:

وهو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

• الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا، عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

• الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين وكيفية تقييمهم:

1- العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة، إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء.

وبالرغم من تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء منها كما يلي:

- أسلوب القيادة والإشراف:

فمن سمات القائد التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم بالاتجاه الذي يستطيع من خلال شحذ هممهم، مما يولد لدى الأفراد العاملين تحت نطاق إشرافه دافعية وحماس نحو أداء العمل بكل طاقاتهم.

- شعور الفرد بأهميته في المنظمة:

شعور الفرد بأهميته في المؤسسة وأنه كعضو فاعل في نظر الإدارة وزملائه في العمل، يولد له شعورا قويا بالانتماء إلى المؤسسة والولاء إليها.

- الأجر:

فلقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دورا كبيرا وخصوصا إذا كان مصدرا وحيدا أو رئيسيا في الإشباع، كما أنه عدم المساواة في الأجر يؤدي بالفرد بشعوره بالغبين وعدم الإنصاف مما يعود بدوره على أدائه.

- الاستقرار الوظيفي:

فنبات الفرد في وظيفته يخلق له دافعا قويا للعمل بجد وإخلاص.

- نظم المؤسسة وسياساتها:

تلعب النظم والسياسات الإدارية في المؤسسة دورا كبيرا في تشجيع الأفراد على العمل أو العكس، فإذا كان النظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره أو من الذين لا يكثرثون للعمل ومسؤولياتهم؛ فإن هذا النظام يصبح دافعا قويا للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم.

- التكوين:

إذ يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى الرفع من القدرات الفكرية والمهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات التكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجيا معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

- الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. وإضافة إلى كل هذه العوامل هناك عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود لا التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تهدد المؤسسة، فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى:

✓ عوامل اقتصادية (كالتضخم؛)

✓ عوامل اجتماعية (كالبطالة، النمو الديموغرافي؛)

✓ عوامل تكنولوجية (كالتطور التكنولوجي؛)

✓ وعوامل سياسية قانونية (كالاستقرار السياسي أو الأمني).

2- تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم إداري أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والانتاجية، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد المهام الرئيسية التي يجب أن يقوم المدير أو غير

ذلك من المسؤولين داخل المؤسسة، وتتبع أهمية تقييم أداء العاملين من ضرورة التأكد من فعالية أداء العاملين وسلوكياتهم؛ ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وتساعد أيضا في معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين والعمل على معالجة نقاط الضعف ليتسنى لها تحسين أدائهم.

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

أ- تعريف التقييم:

يعرف بأنه عملية المقارنة بين ما هو كائن مع ما يجب أن يكون.

كما يعرف بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة. والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل. (1)

ب- تعريف تقييم أداء العاملين:

تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف. (2)

تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى. (3)

تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم. (4)

ثانياً: معايير تقييم أداء العاملين:

معايير تقييم الأداء يقصد به العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، حيث يعد تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقييم، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، كما توجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

(1) بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005/2006، ص 4.

(2) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2003، ص 329.

(3) محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، ص 126.

(4) فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال: طرق وأساليب سياسات استراتيجيات، دار الهلال عمان، الأردن، 1991، ص

ولقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومن بينها: (1)

- معايير نواتج الأداء (كمية الأداء، جودة الأداء)؛
- معايير سلوك الأداء (معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين)؛
- معايير صفات شخصية (المبادرة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي).

ثالثاً: طرق تقييم أداء العاملين:

وهناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، وتوفر هذه الطرق مجموعة من المعلومات للتعرف على العاملين من حيث أدائهم في العمل إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

• الطرق التقليدية:

هناك العديد من الطرق التقليدية لتقييم الأداء وسنذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر ما يلي:

- طريقة التدرج البياني:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز)؛ والتي يعرب عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الفرد .

- طريقة الترتيب:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها إذ يقوم بموجبها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، أو العكس.

- طريقة المقارنة بين العاملين:

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، بحيث يتم مقارنة كل فرد من غيره من الأفراد العاملين معه، ويتعين على المكلف بعملية التقييم القيام بتحديد الأكفأ في كل مرة وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل، أو على أساس نوعية العمل.

(1) محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014 ص 270.

• الطرق الحديثة:

نتيجة للقصور في الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، ومن بين هذه الطرق الحديثة نذكر ما يلي: (1)

- طريقة الاختيار الإجباري:

تعتبر من الطرق الحديثة حيث يتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله، وتقسّم إلى مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية وكل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في العامل، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه، وهكذا تتعدد المجموعات بتعدد موضوعات التقييم، ثم يقوم المشرف على التقييم وذلك بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص والعبارة أقل انطباقاً عليه، وتمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لكون المشرف على التقييم لا يعرف مدى أهمية الصفات المحددة، لأن أهمية وأوزان هذه العبارات سرية تحتفظ بها الإدارة العليا.

- طريقة التقييم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوع من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون بين الرؤساء وأهداف المؤسسة، وتدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة.

- الإدارة بالأهداف:

تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع، وغالبا ما يطلق على هذا النمط من التقييم بأسماء مختلفة ك (وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، ... الخ). تعتمد هذه الطريقة على المقومات التالية: (2)

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوس في وضع المهام ومجالات مسؤولية عمل كل فرد
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه؛
- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة؛
- استخدام نظام للقياس والتعرف على مدى إظهار الفرد لهذه الأنماط السلوكية؛
- إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوب فيها، وكيفية ممارستها؛

(1) محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 297-300.

(2) محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 302.

- تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء ومكافأة النتائج الإيجابية .

رابعاً: مراحل تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية التقييم عملية صعبة ومعقدة تتطلب على القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل هي: (1)

1- مرحلة وضع توقعات الأداء :

تعد هذه المرحلة أول مراحل عملية التقييم، ويتم فيها وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق بين المؤسسة والعمال حول المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :

تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل والانحرافات التي قد حدثت في الأداء ومحاولة معالجتها، من خلال البقاء على اتصال وعلم بما يحدث أثناء فترة الأداء وبالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق وموضوعي لأداء العامل، وفي هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها والأساليب المستخدمة في هذه المراقبة.

3- مرحلة تقييم الأداء :

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات المستخلصة من المرحلة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

4- التغذية العكسية:

يحتاج كل عامل بالمؤسسة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه؛ وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها ويتقبلوها وحتى يمكنهم الاستفادة منها بأكثر قدر ممكن وأن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين مختلفة مثل الترقية والمكافآت والتكوين... إلخ .

(1) فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2015، ص.44- 43.

خامسا: معوقات تقييم أداء العاملين:

هناك العديد من المعوقات التي تؤول إلى عدم نجاح عملية تقييم الأداء بالمؤسسة، وفي بعض الأحيان يمكن أن يكون التقييم سببا ظهور الصراعات بين أفراد المؤسسة وبالتالي عدم تحقيق الأداء الفعال الذي تسعى إلى تحقيقه، وتختلف هذه المعوقات من تنظيم إلى آخر ومن بين هذه المعوقات ما يلي :

- غموض الأهداف المرجوة من عملية التقييم؛
- عدم اهتمام الإدارة العليا بعملية التقييم؛
- سوء اختيار معايير التقييم؛
- النظر إلى تقييم الأداء على أنه نوع من الواجب غير المحبب إلى النفس؛
- التحيز الشخصي لمن يقوم بالتقييم؛
- الاهتمام ببعض عناصر التقييم وإهمال الأخرى منها؛
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين وافتقار بعض المقومين للموضوعية والدقة في التقييم؛
- تأثر الرئيس بأرائه وانطباعاته الشخصية المسبقة؛
- التقييم من أجل التقييم؛
- التعارض بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة؛
- عدم قابلية بعض عوامل تقييم الأداء للقياس؛
- تقييم بعض الأفراد العاملين على أعمال ليست من واجباتهم أو ليس مسؤولا عنها.

خلاصة الفصل الأول:

تسعى المؤسسات في السنوات الأخيرة للحصول على يد عاملة ماهرة وعالية الكفاءة والقادرة والمرنة نتيجة التغيرات البيئية الحاصلة، وهذا لن يكون إلا بالاستثمار في التكوين الذي هو من الوظائف الرئيسية الذي تسعى إلى تحسين ورفع مستوى الأداء وبالتالي تحقيق عوائد مستقبلية كبيرة. قمنا في هذا الفصل بدراسة التكوين الذي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين أداء العاملين في المؤسسة، حيث تطرقنا إلى ماهية التكوين وأداء العاملين، والعلاقة بينهما.

تمهيد:

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

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

سنتناول خلال هذا المبحث، كل من الإجراءات المنهجية للدراسة عبر التطرق خلال المطلب الأول لمجالات الدراسة، والمنهج المستعمل فيها، أما في المطلب الثاني فسنتناول مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها.

المطلب الأول: مجالات الدراسة والمنهج المستعمل:

الفرع الأول: مجالات الدراسة:

يتفق الكثير من الباحثين على أن هناك ثلاثة مجالات رئيسية للدراسة وهي: المجال البشري، المجال الجغرافي والمجال الزمني، فبالنسبة للمجال الجغرافي فهو يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجري فيها الدراسة.

أما المجال البشري فيعني جملة الأفراد المكونة لمجتمع البحث في حين يشير المجال الزمني إلى الوقت الذي تم خلاله إجراء الدراسة والفترة الزمنية التي استغرقتها البحث، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الزمنية والقيود التي تعرقل مختلف مراحل البحث.

- المجال المكاني للدراسة:

مؤسسة تروست الجزائر للتأمين وإعادة التأمين، مقرها الاجتماعي حيديرة الجزائر العاصمة، وتم التقرب من مديرتها الجهوية للجزائر وسط الكائن مقرها بدالي إبراهيم، وبعض الوكالات التابعة لها على مستوى ولاية بومرداس، وتيزي وزو.

- المجال المكاني للدراسة:

تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر مارس 2022 إلى غاية شهر ماي 2022.

إلا أنه تم اختيار الموضوع خلال الفترة الممتدة من ديسمبر 2021 إلى فيفري 2022 بعد استشارة العديد من الأساتذة، ودراسة مدى توفر المراجع العلمية في هذا الميدان، وأيضا توفر مكان ملائم من أجل إجراء الدراسة الميدانية، ومدى صدقية النتائج الممكن التوصل إليها.

- المجال البشري للدراسة:

من أجل إنجاز هذه الدراسة تم دراسة عينة بشرية تنتمي لمختلف الرتب الوظيفية الموجودة في هيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي شمل الإطارات، وأعوان التنفيذ بالإضافة لأعوان التحكم. وكانت العينة حسب الجدول التالي.

الجدول رقم 02: عينة الدراسة حسب التوزيع البشري للعمال

المجموع	الوكالات	المديرية الجهوية	
3	2	1	مدير
3	0	3	مدير فرعي
6	4	2	رئيس قسم
27	18	9	رئيس مكتب
11	2	9	عون إداري
50	26	24	المجموع

الجدول من إعداد الطالب

الفرع الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

فالمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكانياتهم. واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد البحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي.

المطلب الثاني: عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها:

سنتناول خلال هذا المطلب عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والأساليب المتبعة في تحليلها.

الفرع الأول: عينة الدراسة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجرى عليها الدراسة.

والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من الأمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاص كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك، يضم مجتمع الدراسة خمسين (50) فردا نوع العينة قصدية.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها:

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

- أدوات جمع البيانات:

• الاستبيان:

تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، والتي يتم إعدادها إعدادا محددًا، وتسلم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعدادها ثانية.

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقبل ضبطها بصفة نهائية تم القيام في بداية الأمر بتصميم استمارة بحث تجريبية وتوزيعها على عينة عشوائية من مجتمع البحث، قصد اكتشاف ومعرفة الأسئلة والعبارات الغامضة لدى المبحوث، حتى يتم التمكن من تعديلها عن طريق توضيحها وتبسيطها أكثر لتكون في متناول المبحوث وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم تقديم الاستبيان إلى عينة البحث والذي يحتوي على 32 بند موزعة على أربعة محاور وتم تقسيم البحث إلى الأجزاء التالية:

✓ **الجزء الأول:** متعلق بالفرضية الجزئية الأولى وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى (09) عبارات .

✓ **الجزء الثاني:** متعلق بالفرضية الجزئية الثانية وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى (08) عبارات .

✓ **الجزء الثالث:** متعلق بالفرضية الجزئية الثالثة وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى (07) عبارات .

✓ **الجزء الرابع:** متعلق بالفرضية الجزئية الرابعة وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى (08) عبارات .

وبعد دراسة النقاط المدرجة في الاستبيان، من حيث اللغة والتناسق في الأفكار، وعدم وجود التكرار، والتأكد من أنها تغطي أغلبية جوان الموضوع محور الدراسة، تم سحب 50 نسخة، وزعت بداية من 2022/04/14 ليعاد استلامها بتاريخ 2022/04/28.

- أساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي :

- عرض البيانات في جداول بسيطة

- استخدام التكرارات

- استخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة، حيث

نحسب النسب المئوية على النحو التالي:

النسب المئوية للعنصر (للإجابة) = (التكرارات / مجموع التكرارات) $\times 100$

المبحث الثاني: نتائج الدراسة، العرض، التحليل والمناقشة:

وبعد توزيع الاستبيان على مجتمع البحث تم الحصول على كم كبير من المعطيات الواقعية، لتحقيق الوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة سيتم إلغاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة تروست الجزائر للتأمين وإعادة التأمين، حيث تم الاعتماد على حساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدروس، وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وتأكيد أو نفي صحتها والإجابة على تساؤلاتها وفي الأخير تقديم بعض التوصيات والاقتراحات وفقا للنتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: تعريف الأداء، عناصره ومحدداته:

الفرع الأول: عرض وتحليل النتائج:

خلال هذا الفرع، سنقوم بعرض نتائج الاستبيان، عبر التطرق لمحاورة الأربعة وجميع الأسئلة المرفقة بكل محور، وأجوبة العينة حولها، مع تحليل نتائجها كل عبارة على حدى.

العبارة رقم 01:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الأول : يساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	26%	13	13%	37	1- المشاركة في برنامج تكويني من قبل الموظفين يرفع من أدائهم الوظيفي مما يحقق خدمة نوعية

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (01) الذي يمثل العبارة رقم (01) التي ترى أن المشاركة في برنامج تكويني من قبل الموظفين يرفع من أدائهم الوظيفي مما يحقق خدمة نوعية، والتي تدرج تحت المحور الأول المتعلق ب: التكوين يطور قدرات وسلوك الموظفين، اتضح أن نسبة 74 % وبتكرار (37) للبدل (موافق) في حين أجاب 26 % منهم وبتكرار (13) للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبرة رقم 02:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الأول : يساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	% 28	14	%72	36	2- البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون لها دور في تعديل سلوكهم مما يجعلهم يؤدون وظيفتهم على أحسن وجه.

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (02) الذي يمثل العبرة رقم (02) التي ترى أن البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون لها دور في تعديل سلوكهم مما يجعلهم يؤدون وظيفتهم على أحسن وجه، والتي تدرج تحت المحور الأول المتعلق ب: التكوين يطور قدرات وسلوك الموظفين، اتضح أن نسبة 72 % وبتكرار (36) للبدل (موافق) في حين أجاب 28 % منهم وبتكرار (14) للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبرة رقم 03:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الأول : يساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	% 28	14	%72	36	3- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في إكسابهم مهارات جديدة

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (03) الذي يمثل العبرة رقم (03) التي ترى أن تساهم البرامج التكوينية للموظفين في إكسابهم مهارات جديدة، والتي تدرج تحت المحور الأول المتعلق ب : التكوين يطور قدرات وسلوك الموظفين، اتضح أن نسبة 72 % وبتكرار (36) للبدل (موافق) في حين أجاب 28 % منهم وبتكرار (14) للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 04:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الأول : يساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	% 32	16	%68	34	4- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تأدية أعمالهم بكفاءة حسب مؤشرات النوعية

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (04) الذي يمثل العبارة رقم (04) التي ترى أن تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تأدية أعمالهم بكفاءة حسب مؤشرات النوعية، والتي تدرج تحت المحور الأول المتعلق ب: التكوين يطور قدرات وسلوك الموظفين، اتضح أن نسبة 68 % وبتكرار (34) للبدل (موافق) في حين أجاب % 32 منهم وبتكرار (16) للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 05:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الأول : يساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%24	12	%76	38	5- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في إضافة معارف جديدة مما يحسن أدائهم الوظيفي

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (05) الذي يمثل العبارة رقم (05) التي ترى أن تساهم البرامج التكوينية للموظفين في إضافة معارف جديدة مما يحسن أدائهم الوظيفي، والتي تدرج تحت المحور الأول المتعلق ب: التكوين يطور قدرات وسلوك الموظفين، اتضح أن نسبة 76 % وبتكرار 38 للبدل (موافق) في حين أجاب %24 منهم وبتكرار 12 للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 06:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الأول : يساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%24	12	%76	38	6- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تجديد أفكارهم التي تجعل أدائهم الوظيفي متميز.

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (06) الذي يمثل العبارة رقم (06) التي ترى أن تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تجديد أفكارهم التي تجعل أدائهم الوظيفي متميز، والتي تدرج تحت المحور الأول المتعلق ب: التكوين يطور قدرات وسلوك الموظفين، اتضح أن نسبة 76 % وبتكرار 38 للبدل (موافق) في حين أجاب 24% منهم وبتكرار 12 للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 07:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الأول : يساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%28	14	%72	36	7- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحسين قدراتهم نحو العمل مما ينعكس على أدائهم الوظيفي

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (07) الذي يمثل العبارة رقم (07) التي ترى أن تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحسين قدراتهم نحو العمل مما ينعكس على أدائهم الوظيفي، والتي تدرج تحت المحور الأول المتعلق ب: التكوين يطور قدرات وسلوك الموظفين، اتضح أن نسبة 72 % وبتكرار 36 للبدل (موافق) في حين أجاب 28% منهم وبتكرار 14 للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبرة رقم 08:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الأول : يساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%28	14	%72	36	8- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في دفعهم إلى انجاز أعمالهم بكفاءة مما يجعلهم راضون على أدائهم الوظيفي.

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (08) الذي يمثل العبارة رقم (08) التي ترى أن تساهم البرامج التكوينية للموظفين في دفعهم إلى انجاز أعمالهم بكفاءة مما يجعلهم راضون على أدائهم الوظيفي. ، والتي تدرج تحت المحور الأول المتعلق ب: التكوين يطور قدرات وسلوك الموظفين، اتضح أن نسبة 72 % وبتكرار 36 للبدل (موافق) في حين أجاب 28% منهم وبتكرار 14 للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبرة رقم 09:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الأول : يساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%32	16	%68	34	9- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في جعلهم يخططون مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد.

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (09) الذي يمثل العبارة رقم (09) التي ترى أن تساهم البرامج التكوينية للموظفين في جعلهم يخططون مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد. مما يجعلهم راضون على أدائهم الوظيفي. ، والتي تدرج تحت المحور الأول المتعلق ب: التكوين يطور قدرات وسلوك الموظفين، اتضح أن نسبة 68 % وبتكرار 34 للبدل (موافق) في حين أجاب 32% منهم وبتكرار 16 للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 10:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الثاني: تساهم البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفين. 10- تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في أداء مهامهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة لدى المؤسسة.
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	40%	20	60%	30	

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (10) الذي يمثل العبارة رقم (10) التي ترى أن البرامج التكوينية يتلقاها الموظفين تساهم في أداء مهامهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة لدى المؤسسة، والتي تدرج تحت المحور الثاني المتعلق ب: مساهمة البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفين، اتضح أن نسبة 60 % وبتكرار 30 للبدل (موافق) في حين أجاب 40% منهم وبتكرار 20 للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 11:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الثاني: تساهم البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفين. 11- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في أداء مهامهم طبقا للأهداف المحددة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	32%	16	68%	34	

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (11) الذي يمثل العبارة رقم (11) التي ترى أن البرامج التكوينية يتلقاها الموظفين تساهم في أداء مهامهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة لدى المؤسسة، والتي تدرج تحت المحور الثاني المتعلق ب: مساهمة البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفين، اتضح أن نسبة 68 % وبتكرار 34 للبدل (موافق) في حين أجاب 32% منهم وبتكرار 16 للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 12:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الثاني: تساهم البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفون. 12- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحسين نوعية الخدمات التي هم مطالبون بإنجازهم
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%28	14	%72	36	

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (12) الذي يمثل العبارة رقم (12) التي ترى أن البرامج التكوينية يتلقاها الموظفون تساهم في أداء مهامهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة لدى المؤسسة، والتي تدرج تحت المحور الثاني المتعلق ب: مساهمة البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفون، اتضح أن نسبة 72 % وبتكرار 36 للبدل (موافق) في حين أجاب 28% منهم وبتكرار 14 للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 13:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الثاني: تساهم البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفون. 13- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في دفعهم إلى العمل بجدية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%36	18	%64	32	

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (13) الذي يمثل العبارة رقم (13) التي ترى أن البرامج التكوينية يتلقاها الموظفون تساهم في أداء مهامهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة لدى المؤسسة، والتي تدرج تحت المحور الثاني المتعلق ب: مساهمة البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفون، اتضح أن نسبة 64 % وبتكرار 32 للبدل (موافق) في حين أجاب 36% منهم وبتكرار 18 للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبرة رقم 14:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الثاني: تساهم البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفون.
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%36	18	%64	32	14- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في المؤسسة إلى تحسين العلاقة مع الزملاء في العمل والزيائن

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (14) الذي يمثل العبارة رقم (14) التي ترى أن البرامج التكوينية يتلقاها الموظفون تساهم في أداء مهامهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة لدى المؤسسة، والتي تدرج تحت المحور الثاني المتعلق ب: مساهمة البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفون، اتضح أن نسبة 64 % وبتكرار 32 للبدل (موافق) في حين أجاب 36% منهم وبتكرار 18 للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبرة رقم 15:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الثاني: تساهم البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفون.
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%34	17	%66	33	15- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في دفعهم إلى إنجاز عملهم على أحسن وجه.

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (15) الذي يمثل العبارة رقم (15) التي ترى أن البرامج التكوينية يتلقاها الموظفون تساهم في دفعهم إلى إنجاز عملهم على أحسن وجه، والتي تدرج تحت المحور الثاني المتعلق ب: مساهمة البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفون، اتضح أن نسبة 66 % وبتكرار 33 للبدل (موافق) في حين أجاب 34 % منهم وبتكرار 17 للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 16:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الثاني: تساهم البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفون. 16- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في زيادة مثابرة الموظفين
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%34	17	%66	33	

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (16) الذي يمثل العبارة رقم (16) التي ترى أن البرامج التكوينية يتلقاها الموظفون تساهم في زيادة مثابرة الموظفين، والتي تدرج تحت المحور الثاني المتعلق ب: مساهمة البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفون، اتضح أن نسبة 66 % وبتكرار 33 للبدل (موافق) في حين أجاب 34% منهم وبتكرار 17 للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 17:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الثاني: تساهم البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفون. 17- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تشجيعهم من أجل تقديم أفكار جديدة بأدائهم الوظيفي.
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%32	16	%68	34	

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (17) الذي يمثل العبارة رقم (17) التي ترى أن البرامج التكوينية يتلقاها الموظفون تساهم في تشجيعهم من أجل تقديم أفكار جديدة بأدائهم الوظيفي. والتي تدرج تحت المحور الثاني المتعلق ب: مساهمة البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفون، اتضح أن نسبة 64 % وبتكرار 34 للبدل (موافق) في حين أجاب 32 % منهم وبتكرار 16 للبدل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبرة رقم 18:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الثالث: يساهم التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة والموظف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%40	20	%60	30	18- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحسين العلاقة مع المسؤولين مما يجعل المؤسسة رائدة.

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (18) الذي يمثل العبارة رقم (18) التي ترى أن البرامج التكوينية يتلقاها الموظفين تساهم في تحسين العلاقة مع المسؤولين مما يجعل المؤسسة رائدة. والتي تدرج تحت المحور الثالث المتعلق ب: مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة، اتضح أن نسبة 60 % وبتكرار 30 للبديل (موافق) في حين أجاب 40 % منهم وبتكرار 20 البديل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبرة رقم 19:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الثالث: يساهم التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة والموظف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%36	18	%64	32	19- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحقيق المكانة في المؤسسة مما يجعلها أكثر تنافسية.

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (19) الذي يمثل العبارة رقم (19) التي ترى أن البرامج التكوينية يتلقاها الموظفين تساهم في تحقيق المكانة في المؤسسة مما يجعلها أكثر تنافسية. والتي تدرج تحت المحور الثالث المتعلق ب: مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة، اتضح أن نسبة 64 % وبتكرار 32 للبديل (موافق) في حين أجاب 36 % منهم وبتكرار 18 البديل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 20:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الثالث: يساهم التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة والموظف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%34	17	%66	33	20- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (20) الذي يمثل العبارة رقم (20) التي ترى أن البرامج التكوينية يتلقاها الموظفين تساهم في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع. والتي تدرج تحت المحور الثالث المتعلق ب: مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة، اتضح أن نسبة 66 % وبتكرار 33 للبديل (موافق) في حين أجاب 34 % منهم وبتكرار 17 البديل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 21:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الثالث: يساهم التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة والموظف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%32	16	%68	34	21- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحقيق استقرار المؤسسة مما يجعلها تحقق أهدافها.

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (21) الذي يمثل العبارة رقم (21) التي ترى أن البرامج التكوينية يتلقاها الموظفين تساهم في تحقيق استقرار المؤسسة مما يجعلها تحقق أهدافها. والتي تدرج تحت المحور الثالث المتعلق ب: مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة، اتضح أن نسبة 68 % وبتكرار 32 للبديل (موافق) في حين أجاب 32 % منهم وبتكرار 16 البديل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 22:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الثالث: يساهم التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة والموظف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%28	14	%72	36	22- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في جعلهم يستعدون لتحمل مسؤوليات أكثر أهمية

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (22) الذي يمثل العبارة رقم (22) التي ترى أن البرامج التكوينية يتلقاها الموظفون تساهم في جعلهم يستعدون لتحمل مسؤوليات أكثر أهمية. والتي تدرج تحت المحور الثالث المتعلق ب: مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة، اتضح أن نسبة 72 % وبتكرار 36 للبديل (موافق) في حين أجاب 28 % منهم وبتكرار 17 البديل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 23:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الثالث: يساهم التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة والموظف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%30	15	%70	35	23- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في جعلهم يتكيفون مع ظروف العمل ببسر.

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (23) الذي يمثل العبارة رقم (23) التي ترى أن البرامج التكوينية يتلقاها الموظفون تساهم في جعلهم يتكيفون مع ظروف العمل ببسر. والتي تدرج تحت المحور الثالث المتعلق ب: مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة، اتضح أن نسبة 70 % وبتكرار 35 للبديل (موافق) في حين أجاب 30 % منهم وبتكرار 15 البديل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 24:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الثالث: يساهم التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة والموظف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%32	16	%68	34	24- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في خلق لديهم رغبة مستمرة لتطوير أدائهم الوظيفي.

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (24) الذي يمثل العبارة رقم (24) التي ترى أن البرامج التكوينية يتلقاها الموظفون تساهم في خلق لديهم رغبة مستمرة لتطوير أدائهم الوظيفي. والتي تدرج تحت المحور الثالث المتعلق ب: مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة، اتضح أن نسبة 68 % وبتكرار 34 للبديل (موافق) في حين أجاب 32 % منهم وبتكرار 16 البديل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 25:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الرابع: يساهم المكون في إنجاز عملية تكوين الموظف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%32	16	%68	34	25- نجاح البرامج التكوينية تتوقف على الشخصية المؤثرة للمكون نتيجة الخبرة المكتسبة.

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (25) الذي يمثل العبارة رقم (25) التي ترى أن نجاح البرامج التكوينية يتوقف على الشخصية المؤثرة للمكون نتيجة الخبرة المكتسبة. والتي تدرج تحت المحور الرابع المتعلق ب: مساهمة المكون في إنجاز عملية تكوين الموظف، اتضح أن نسبة 68 % وبتكرار 34 للبديل (موافق) في حين أجاب 32 % منهم وبتكرار 16 البديل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 26:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الرابع: يساهم المكون في إنجاز عملية تكوين الموظف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%26	13	%74	37	26- نجاح البرامج التكوينية ناتج عن المعاملة الإنسانية للمكونين مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (26) الذي يمثل العبارة رقم (26) التي ترى أن نجاح البرامج التكوينية ناتج عن المعاملة الإنسانية للمكونين مما ينعكس على أدائهم الوظيفي. والتي تدرج تحت المحور الرابع المتعلق ب: مساهمة المكون في إنجاز عملية تكوين الموظف، اتضح أن نسبة 74 % وبتكرار 37 للبديل (موافق) في حين أجاب 26 % منهم وبتكرار 13 البديل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 27:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الرابع: يساهم المكون في إنجاز عملية تكوين الموظف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%22	11	%78	39	27- نجاح البرامج التكوينية ناتج عن المعاملة الإنسانية للمكونين مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (27) الذي يمثل العبارة رقم (27) التي ترى أن نجاح البرامج التكوينية ناتج عن المعاملة الإنسانية للمكونين مما ينعكس على أدائهم الوظيفي. والتي تدرج تحت المحور الرابع المتعلق ب: مساهمة المكون في إنجاز عملية تكوين الموظف، اتضح أن نسبة 78 % وبتكرار 39 للبديل (موافق) في حين أجاب 22 % منهم وبتكرار 11 البديل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبرة رقم 28:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الرابع: يساهم المكون في إنجاز عملية تكوين الموظف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
					28- نجاح البرامج التكوينية ناتج عن توضيح المكونين لأهداف الدورة التكوينية قبل عملية التنفيذ.
100%	26%	13	74%	37	

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (28) الذي يمثل العبارة رقم (28) التي ترى أن نجاح البرامج التكوينية ناتج عن توضيح المكونين لأهداف الدورة التكوينية قبل عملية التنفيذ. والتي تدرج تحت المحور الرابع المتعلق ب: مساهمة المكون في إنجاز عملية تكوين الموظف، اتضح أن نسبة 74 % وبتكرار 37 للبديل (موافق) في حين أجاب 26 % منهم وبتكرار 13 البديل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبرة رقم 29:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الرابع: يساهم المكون في إنجاز عملية تكوين الموظف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
					19- نجاح البرامج التكوينية ناتج عن مراعاة المكونين للفروق الفردية للموظفين مما يجعلهم في وضعية مريحة
100%	32%	16	68%	34	

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (29) الذي يمثل العبارة رقم (29) التي ترى أن نجاح البرامج التكوينية ناتج عن مراعاة المكونين للفروق الفردية للموظفين مما يجعلهم في وضعية مريحة. والتي تدرج تحت المحور الرابع المتعلق ب: مساهمة المكون في إنجاز عملية تكوين الموظف، اتضح أن نسبة 68 % وبتكرار 34 للبديل (موافق) في حين أجاب 32 % منهم وبتكرار 16 البديل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 30:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الرابع: يساهم المكون في إنجاز عملية تكوين الموظف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%40	20	%60	30	30- يتوقف نجاح الدورة التكوينية على نوعية العلاقة التي تربط المكون بالمتكويين

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (30) الذي يمثل العبارة رقم (30) التي ترى أن نجاح البرامج التكوينية ناتج يتوقف على نوعية العلاقة التي تربط المكون بالمتكويين . والتي تدرج تحت المحور الرابع المتعلق ب: مساهمة المكون في إنجاز عملية تكوين الموظف، اتضح أن نسبة 60 % وبتكرار 30 للبديل (موافق) في حين أجاب 40 % منهم وبتكرار 20 البديل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبارة رقم 31:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الرابع: يساهم المكون في إنجاز عملية تكوين الموظف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%36	18	%64	32	31- يتوقف نجاح الدورة التكوينية على الأسلوب الذي يتبعه المكون مع المتكويين

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (31) الذي يمثل العبارة رقم (31) التي ترى أن نجاح البرامج التكوينية ناتج يتوقف على الأسلوب الذي يتبعه المكون مع المتكويين . والتي تدرج تحت المحور الرابع المتعلق ب: مساهمة المكون في إنجاز عملية تكوين الموظف، اتضح أن نسبة 64 % وبتكرار 32 للبديل (موافق) في حين أجاب 36 % منهم وبتكرار 18 البديل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

العبرة رقم 32:

المجموع	غير موافق		موافق		المحور الرابع: يساهم المكون في إنجاز عملية تكوين الموظف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	%36	18	%64	32	32- يلعب التعزيز الذي يقوم به المشرف على عملية التكوين دورا في نجاح العملية التكوينية.

التحليل :

اتضح من خلال الجدول رقم (32) الذي يمثل العبارة رقم (32) التي ترى للتعزيز الذي يقوم به المشرف على عملية التكوين دورا في نجاح العملية التكوينية. والتي تدرج تحت المحور الرابع المتعلق ب: مساهمة المكون في إنجاز عملية تكوين الموظف، اتضح أن نسبة 64 % وبتكرار 32 للبديل (موافق) في حين أجاب 36 % منهم وبتكرار 18 البديل (غير موافق) وهذا ما يدل على أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظفين من وجهة نظر العمال.

الفرع الثاني: تحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

بناء على نتائج الدراسة الميدانية في الفرع السابق، التي قمنا فيها بإجراء استبيان على مجموعة مكونة من خميس (50) موظف موزعين على مختلف المناصب والمستويات، وبعد تحليلها قمنا بمناقشة الفرضية العامة والفرضيات الفرعية، أين كانت نتائج مناقشة الفرضيات على الشكل التالي:

- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

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

- التكوين يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف.
- يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين بالنسبة للموظف.
- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين بالنسبة للموظف.
- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين بالنسبة للموظف.
- ساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة.

وعليه بالنسبة لإشكالية البحث نستطيع التأكد على أن التكوين له دور في تحسين أداء الموظفين.

- مناقشة الفرضيات الفرعية:

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى تبين أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال إضافته معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية واتجاهات وأفكار حديثة تساعده في تحسين القدرة على التخطيط لتنفيذ المهام الإدارية بعد الانتهاء من الدورات التكوينية، بالإضافة إلى تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة ودفع الموظف إلى العمل بمتابعة وجدية، ضف إلى ذلك زيادة روح انتمائه لمؤسسته والرفع من معنوياته وروح انتمائه إلى مؤسسته، ولهذا لزم تكثيف الدورات التكوينية للموظفين حتى تأتي بنتائج أكثر إيجابية لكل الأطراف، ولهذا نجد أن النتائج التي تحصلنا عليها تتفق إلى حد كبير مع النتائج التي توصل إليها الباحث علي ميا وآخرون في الدراسة المتعلقة ب : "قياس أثر التدريب في أداء العاملين" والتي أجريت على مجتمع البحث بأكمله عن طريق الحصر الشامل ل 73 موظف إداري بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، حيث أكدت أن للتدريب أهمية كبيرة وأثر مباشر في تحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى دوره المتزايد في تنمية وتطوير العاملين وزيادة كفاءتهم، وبناء على ما سبق ومن خلال النتائج الإيجابية المتوصل إليها يتضح جليا لنا صحة الفرضية الأولى التي تشير إلى أن التكوين يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية تبين أن برامج التكوين لها دور مؤثر في نجاح الخدمة التي يقدمها الموظف وذلك من خلال مساهمتها في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤولين (الرؤساء) وبين الموظف وبقية الزملاء وبين الموظف والطلبة، كما توصلت النتائج أن البرامج التكوينية تسمح بتحصيل معارف ومهارات جديدة وبالتالي تحسين الخدمة التي يقدمها الموظف، كما تتيح الفرصة الكافية للموظف لكسب أساليب إتصال مرنة وسلسة، تراوحت أغلب مؤشرات نعم بنسبة عالية، وفي هذا الشأن نتأكد من صدق وصحة الفرضية الفرعية التي تتعلق بمساهمة البرامج التكوينية في إنجاح الخدمة التي يقدمها الموظف بالمؤسسة.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة بأن التكوين له علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة وذلك من خلال المساهمة في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف ومنحه

فرصة إضافية لتحقيق مكانته في المؤسسة، كما يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة والمحافظة على استقرارها وتطويرها وتحسين صورتها بالمجتمع (البيئة الخارجية)، حيث تراوحت على نسبة عالية، حيث تتفق هذه النتائج مع معظم الدراسة للباحثة "بوخنان سليمة" والتي بينت أن للتكوين فائدة مزدوجة بالنسبة للعامل والمؤسسة على حد سواء، وذلك من خلال بلوغ المؤسسة لأهدافها التنظيمية المسطرة وانعكاس ذلك على الفرد العامل بتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي، الانسجام مع بيئة العمل، ارتفاع الروح المعنوية، وترسيخ ثقافة الولاء للمؤسسة، و الحفاظ على سمعة المؤسسة والاستقرار الوظيفي، وعلى هذا الأساس فالنتائج المتوصل إليها تشير إلى صدق الفرضية الثالثة التي تبين وجود علاقة إيجابية بين التكوين وتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة.

4. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة بأن المكون يساهم في إنجاح عملية تكوين الموظف، وذلك من خلال أسلوبه في تقديم أهداف الدورة التكوينية منذ البداية واعتماد المكون على أسلوب النقاش المفتوح في تسيير مجريات الحصص التكوينية بالإضافة إلى تمتعه بشخصية قوية تساعد في التأثير على المتكويين، كما تتعلق بقدرة المكون على نقل وتوصيل المعلومات كذلك معارف المكون لها علاقة بالإسهام في إنجاح عملية التكوين حيث جاءت كل هذه البنود كلها إيجابية وعليه من خلال النتائج السابقة الإيجابية المتوصل إليها يتضح لنا صحة الفرضية الرابعة التي تظهر أن للمكون تأثير على نجاح عملية تكوين الموظف بالمؤسسة.

المطلب الثاني: الاقتراحات والتوصيات:

الفرع الأول: توصيات الدراسة:

بعد النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الراهنة يمكن تقديم بعض التوصيات المتعلقة بتكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية بالمؤسسة وذلك بالاستعانة بالمكونين المختصين سواء من داخل المؤسسة أو بالتعاقد مع خبراء من خارج المؤسسة، في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم، كما نوصي بتمديد وزيادة المجال الزمني لفترات تكوين الموظفين مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكويين فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المتكويين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين بروح الفريق وتقوية العلاقات وروح التضامن والتقليل من حدة الصراع في المؤسسة .

بالإضافة إلى التوصية بمراعاة تخصص الموظفين أثناء الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية ويتمكن من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث المعلومات السابقة ومنه للرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجاباً على المؤسسة والمتكون.

كما نقترح على أصحاب القرار في المؤسسة تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في القوانين المسيرة للعملية التأمينية، وكيفية استعمال وسائل التواصل الاجتماعي بالنسبة للعنصر الشغال في الترويج، وبرمجة دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية والإنجليزية، نظراً لردود بعض المبحوثين حول تلقيهم بعض الصعوبات أثناء المشاركة في الدورات التكوينية الحديثة في مختلف مجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة، بالإضافة إلى التوصية بتعميم عملية التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام والمصالح مما يساهم في تحسين قدرة أدائهم وأداء مؤسستهم.

الفرع الثاني: الاقتراحات:

- مما سبق، وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة والمتعلقة بأهمية التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة، ويمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية :
- اقتراح تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين وذلك بالاستعانة بالأساتذة الجامعيين في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.
 - اقتراح زيادة عدد الدورات التكوينية وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المخولة قانوناً والمؤهلة في مجال التكوين.
 - مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية ويتمكن من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث المعلومات السابقة ومنه للرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجاباً على المتكون والمؤسسة.
 - اقتراح التمديد في فترات تكوين الموظفين مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكونين فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المتكونين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمل بروح الفريق وتقوية العلاقات وروح التضامن والتقليل من حد الصراع داخل المؤسسة.
 - اقتراح تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية.

- اقتراح استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة.
- اقتراح برمجة دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية والإنجليزية، نظرا لردود بعض الباحثين حول تلقيهم بعض الصعوبات أثناء المشاركة في الدورات التكوينية المنظمة خارج الوطن.
- اقتراح زيادة وتدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين خارج الوطن وجعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة، وهذا من أجل تغطية المتكون لمختلف احتياجاته الضرورية واجتياز هذه الفترة في ظروف ملائمة ومساعدة على التحصيل المعرفي .
- اقتراح تعميم عملية التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين قدرة أدائهم وأداء مؤسساتهم.

الخاتمة العامة:

إن من أهم وأبرز التطورات الحالية والتغيرات الحاصلة في مجال الإدارة، والتي أدت إلى إحداث تحولات نوعية في مفاهيم الإدارة الحديثة والمتمثلة في ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الحجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها.

وحتى يتسنى للمؤسسة الاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات هذا المورد البشري وجب عليها الاهتمام بتطوير كفاءاته ومهاراته والتي تعد من أصعب الاختيارات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسات الحديثة، والتي لا يمكنها التغاضي عليها مهما كان حجم المؤسسة أو مجال تخصصها. خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في الوقت الراهن مرهون بالدرجة الأولى على تنظيم المورد البشري القادر على تطبيق وتبني هذه الاستراتيجية بطريقة تنافسية، مما يلزم المؤسسة على تكوين أفرادها بغية مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة، واكتساب أفرادها للتقنيات الحديثة والأساليب الجديدة لتفعيل دور وأهمية التكوين في خلق وتطوير الكفاءات.

ومن تم تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد بصفة خاصة من خلال تلبية حاجياتهم وتطوير أدائهم .

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تتمحور حول دور التكوين في تحسين أداء العاملين في الشركة محل الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

- النتائج النظرية :

✚ تؤدي العملية التكوينية إلى تحسين مستوى أداء العاملين؛

✚ إن لعملية تكوين العاملين تأثيرا مباشرا على أداء العاملين بصفة خاصة، وعلى المؤسسة بصفة عامة؛

✚ العملية التكوينية تأثير إيجابي على أداء العاملين، يشعر من خلالها العامل بانتمائه وولائه لمؤسسته؛

✚ يعتبر التكوين المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها؛

✚ إن عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز .

- النتائج التطبيقية :

✚ التكوين يؤدي إلى خلق دافعية للعامل نحو تأدية المهام المنوطة له؛

✚ التكوين يؤدي إلى اكتساب العامل لقدرات معرفية ومهارات فنية مختلفة؛

✚ التكوين يؤدي إلى إدراك العامل لدوره داخل المؤسسة؛

✚ التكوين يعد أنجح استثمار تتبناه المؤسسة لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة.

التوصيات :

تتمة لبحثنا هذا حول دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، ارتأينا أن نورد بعض التوصيات تهمينا لتحسين أداء العاملين داخل الشركة محل الدراسة. ومن أهم هذه التوصيات :

✚ العمل على وضع برنامج تحفيزي للعاملين الذين يساهمون بشكل إيجابي في خلق أو تطوير أو تقديم

أفكار جديدة تعمل على إضافة قيمة لتحسين العمل؛

✚ تحسيس عمال الشركة بمختلف فئاتهم بضرورة وأهمية التكوين على مستوى الفرد والشركة ككل؛

✚ تقليصا للتكاليف الباهظة التي تتطلبها العملية التكوينية خاصة خارج الوطن، نوصي بجلب

الأساتذة المكونين بدلا من إرسال العديد من العمال إلى خارج الوطن؛

✚ إتاحة فرص امتيازيه للعامل المتميزين في أدائهم للحصول على تكوينات خاصة تؤهلهم للإشراف

على تكوين زملائهم في العمل باحترافية مطلوبة؛

✚ منح امتيازات معنوية للعامل المتميزين في كل سنة، خلقا لروح المنافسة بين عمال الشركة، كالتكفل

الشامل لهؤلاء العمال المتميزين وعائلاتهم بمنحهم رحلات ترفيهية خاصة داخل وخارج الوطن؛

✚ العمل على إقامة لقاءات وملتقيات وكذا تربصات ضمن نوادي داخل الشركة أو خارجها تشجيعا

لروح العمل الجماعي قصد خلق وتبادل الأفكار بين عمال الشركة وزملائهم من الفروع التابعة لها،

وبالتالي تعزيز روابط الصداقة والأخوة بين العمال وإقامة علاقات غير رسمية تمكن من تقوية

الشعور بالانتماء للشركة مما يؤثر بالإيجاب على أدائهم؛

✚ عقد ندوات ودورات تدريبية حول كيفية العمل كوحدة واحدة داخل الشركة قصد زيادة ترسيخ الثقافة

السائدة للشركة؛

✚ ترسيخ ثقافة "أن العامل الذي يخطئ هو العامل المبادر الساعي للتعلم وليس العكس". ولا يجب

مقابلة خطأه بالعقاب .

الآفاق المستقبلية للدراسة :

وفي ختام دراستنا هذه، نقترح بعض المواضيع المتعلقة بتكوين وتدريب المورد البشري والتي نراها متممة

لموضوع دراستنا هاته وهي كالتالي :

واقع التكوين في المؤسسات الاقتصادية الوطنية بين أمس واليوم؛

تطبيق نظام تحديد الاحتياجات التكوينية بين الواقع والمتوقع.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب

1. أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998.
3. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، بدون طبعة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
4. بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
5. توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية، مركز الخيرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ط2، 2002، محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
6. جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
7. خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2011.
8. فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال: طرق وأساليب سياسات استراتيجيات، دار الهلال عمان، الأردن، 1991.
9. محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
10. محمد قذري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014.
11. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
12. محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.

13. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
14. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة "المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
15. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
16. عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات)، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
17. عبدالباري إبراهيم نعيم زهير درة، الصباغ، إدارة الموارد البشرية وأهل دار، للطباعة والنشر، الاردن، 2008.
18. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
19. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2003.
20. عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بغداد، ط3، 2009.
21. صالح صالح معمار، التدريب (الأسس والمبادئ)، الطبعة الأولى، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.
22. صالح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
23. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
24. يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992.

1. الجريدة الرسمية، القانون الأساسي للتوظيف العمومي، العدد 46، الصادرة في 20 جمادى 19272 الموافق ل 16 يوليو 2006.
 2. الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06.
 3. علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد الواحد والثلاثون، العدد الأول، سوريا، 2009.
 4. ابراهيم عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005.
- ### III. الرسائل والأطروحات الجامعية
1. هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008
 2. جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
 3. مبارك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015.
 4. صراوي آمال، تكوين الأطارات ودوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، 2015/2016.
 5. عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة معسكر، 2017/2016
 6. بلغيث حنان، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن با فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015. ديس، 2018/2017

7. زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2013/2012
8. عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، 2008/2009
9. عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001/2002
10. بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005/2006

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Wearther J.R la Gestion des Ressources Humaines, Canada 1990
2. Gny. Khuikkieri. La promotion sociale. P.U.F. Paris. 1977
3. Boterf (G) ,Barzucchetti (fn), comment manager La qualité de la formation , Edition Organization, Paris, 1992
4. Sekiou Lakhdar, Gestion Du Personnel, Les editions D'organisations, Paris, 1986

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة امحمد بوقرة -بومرداس-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية والتسيير

قسم علوم التسيير

ماستر إدارة أعمال

استمارة استبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نضع بين يديك هذه الاستبانة والتي هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: « دور التكوين وتأثيره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة »

ونظرا لأهمية مساهمتك في إثراء هذه الدراسة، نأمل منك التفضل علينا بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، وذلك لاعتماد نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على صحة إجاباتك؛ كما نرجو أن تولي اهتمامك بهذه الاستبيان.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملاحظة: ونحيطك علما بأننا سنضمن لك سرية المعلومات والملاحظات ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف:

- بوزيدة حميد

من إعداد الطالب:

- فكير محمد

الرجاء وضع علامة x في الخانة المناسبة

القسم الأول البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والاجتماعية والوظيفية للعمال:

الجنس	ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30-40 سنة
	من 41-50 سنة	أكبر من 50 سنة
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 06-10 سنوات
	من 11-15 سنة	أكثر من 15 سنة
المؤهل العلمي	متوسط أو أقل	ثانوي
	تقني سامي	ليسانس
	ماستر أو مهندس	دراسات عليا
المنصب المهني	عون تنفيذ	عون تحكم
	إطار	إطار سامي

القسم الثاني محاور الاستبانة

يسعدني أن أطلب منك الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، وهو يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تساعدنا في دراستنا، حيث نطلب منكم أفادتنا ببعض المعلومات التي ستكون في سرية كاملة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

أمامك بنود والمطلوب منك أن تضع **X** في الخانة التي تناسبك:

من فضلك تأكد من إجابتك على كل الأسئلة:

المحور الأول: يساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق
01	المشاركة في برنامج تكويني من قبل الموظفين يرفع من أدائهم الوظيفي مما يحقق خدمة نوعية.		
02	البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين لها دور في تعديل سلوكهم مما يجعلهم يؤدون وظيفتهم على أحسن وجه.		
03	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في إكسابهم مهارات جديدة .		
04	-تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تأدية أعمالهم بكفاءة حسب مؤشرات النوعية		
05	-تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في إضافة معارف جديدة مما يحسن أدائهم الوظيفي		
06	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في تجديد أفكارهم التي تجعل أدائهم الوظيفي متميز .		
07	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في تحسين قدراتهم نحو العمل مما ينعكس على أدائهم الوظيفي		
08	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في دفعهم إلى انجاز أعمالهم		
09	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في جعلهم يخططون مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد		

المحور الثاني: تساهم البرامج التكوينية في إنجاح الخدمة التي يقدمها الموظفين

الرقم	العبرة	موافق	غير موافق
10	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في أداء مهامهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة لدى المؤسسات الجامعية.		
11	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في أداء مهامهم طبقا للأهداف المحددة.		
12	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في تحسين نوعية الخدمات التي هم مطالبون بانجازها.		
13	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في دفعهم إلى العمل بجدية.		
14	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في الجامعة إلى تحسين العلاقة مع الأساتذة و الطلبة.		
15	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في دفعهم إلى انجاز عملهم على أحسن وجه		
16	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في زيادة مثابرة الموظفين.		
17	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في تشجيعهم من أجل تقديم أفكار جديدة بأدائهم الوظيفي		

المحور الثالث: يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة.

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق
18	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحسين العلاقة مع المسؤولين مما يجعل المؤسسة رائدة.		
19	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحقيق المكانة في المؤسسة مما يجعلها أكثر تنافسية.		
20	تساهم البرامج التكوينية التي يخضع لها الموظفون في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع		
21	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحقيق استقرار المؤسسة مما يجعلها تحقق أهدافها.		
22	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في جعلهم يستعدون لتحمل مسؤوليات أكثر أهمية.		
23	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في جعلهم يتكيفون مع ظروف العمل بيسر		
24	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في خلق لديهم رغبة مستمرة لتطوير أدائهم الوظيفي		

المحور الرابع: يساهم المكون في إنجاح عملية تكوين الموظف

الرقم	العبرة	موافق	غير موافق
25	نجاح البرامج التكوينية تتوقف على الشخصية المؤثرة للمكون نتيجة الخبرة المكتسبة		
26	نجاح البرامج التكوينية ناتج عن المعاملة الإنسانية للمكونين مما ينعكس على أدائهم الوظيفي		
27	نجاح البرامج التكوينية ناتج عن إتباع المكونين لأسلوب النقاش المفتوح كطريقة تربوية متميزة		
28	نجاح البرامج التكوينية ناتج عن توضيح المكونين لأهداف الدورة التكوينية قبل عملية التنفيذ		
29	نجاح البرامج التكوينية ناتج عن مراعاة المكونين للفروق الفردية للموظفين مما تجعلهم في وضعية مريحة.		
30	-يتوقف نجاح الدورة التكوينية على نوعية العلاقة التي تربط المكون بالمتكونين.		
31	يتوقف نجاح الدورة التكوينية على الأسلوب الذي يتبعه المكون مع المكونين.		
32	يلعب التعزيز الذي يقوم به المشرف على عملية التكوين دورا في نجاح العملية التكوينية.		

الإهداء

أهدي هذا العمل لكل من أبي أحمد وأمي جميلة،

إلى زوجتي سامية، وبناتي هديل وحنين رماس،

إلى ابني أحمد هارون

إلى أخواتي سهام، صبرينة، نسبية وأمينة، ولكل أزواجهن وأولادهن،

إلى أخي محمد

وإلى كل عائلة فكير كبيرها وصغيرها.