



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور التكوين في تحسين اداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة العتاد الصحي EIMS بمليانة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذة:

* د. شيشة نوال

إعداد الطالبين:

* تكفة محمد هشام

* قاصد علي أسامة

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

الأستاذ:

الاستاذ: د. شيشة نوال

الاستاذ:

السنة الجامعية : 2021-2022

الشكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه إذا رزقنا وألممنا الصبر و البثابة و وفقنا لإنهاء هذا العمل، ونسأله تعالى من فضله العظيم أن يزيدنا علما وتعلما ويسر لنا أمرنا فله الحمد والشكر والثني عليه الخير كله والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .
وإعترافنا بالجميل لا يسعنا إلا أن نتوجه بجزيل الشكر وخاصة الى كل من مد لنا العون والمساهمة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل

كما نتفضل بأحر

تشكراتنا للأستاذ المحترم: " شيشة نوال " الذي ساهم

بنصائحه ولم يبخل علينا بجهوده لإنجاز هذا العمل بكل موضوعية

ولا ننسى أن نشكر كل من شارك في عمل هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة أو دعاء .
كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشة هذا البحث، ومنحنا جزء
من وقتهم الثمين لتقييم هذا العمل

نسأل الله العلي القدير أن ينفع هذا العمل قارئه ، أن يتقبله في ميزان الحسنات إنه
سميع قريب مجيب الدعوات.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

التي كانت ولا تزال دائما شلالا من العنان

أكرم امرأة وأدفعى حزن وأحق الناس بصحبتى إلى عيني ونبراس حياتي من رافقتني

دعواتها في دربي ومشواري إلى من حملتني ومن على ومن

إلى من سمرت الليالي ، حفظها الله وأطال في عمرها "أمي خالية"

إلى أبي الغالي.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل الأصدقاء

والى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد.

محمد هشام

إهداء

الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها وأول الناس بصديتي
الى نبع العنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة التي
طابتة الفضل علي التي مهما فعلت وقلت كتبت لن أوفيهما حقها ولن أرد لها

فضلها الأبدى

" أمي العزيزة " حفظها الله و أطال الله في عمرها.

الى أبي الغالي.

الى من شاركوني أفراحي وأحزاني وكانوا لي سندا في هذه الحياة إخوتي
الى من شاركتمني في إنجاز هذا العمل رفيق دربي وأخي الغالي " خالد ".

والى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد.

أسامة

فهرس المحتويات:

شكر

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

أ:مقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتكوين والأداء

6: تمهيد

7: المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتكوين والأداء.

7: المطلب الأول : ماهية التكوين

12: المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين

15: المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

15: المطلب الأول: إجراءات وطرق تحسين الأداء.

16: المطلب الثاني: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

18: المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمشابهة ومقارنتها مع الدراسة الحالية

18: المطلب الأول: الدراسات السابقة والمشابهة.

24: المطلب الثاني: القيمة المضافة للدراسة الحالية.

26: خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دور التكوين في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE

28: تمهيد

29: المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE

29: المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة:

30: المطلب الثاني : مهام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي وهيكلها التنظيمي

37: المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات

37: المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

47: المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة.

51: خلاصة الفصل الثاني:

53: الخاتمة:

57: قائمة المراجع

58: الملاحق

قائمة الأشكال

- 36..... الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 37..... الشكل رقم 2: توزيع العينة حسب الجنس.
- 38..... الشكل رقم 3: توزيع العينة حسب العمر.
- 39..... الشكل رقم 4: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.
- 40..... الشكل رقم 5: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.
- 41..... الشكل رقم 6: توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي.

قائمة الجداول

- 37..... الجدول رقم 1: توزيع العينة حسب الجنس.
- 38..... الجدول رقم 2: توزيع العينة حسب العمر.
- 39..... الجدول رقم 3: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.
- 40..... الجدول رقم 4: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.
- 41..... الجدول رقم 5: توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي.
- 42..... الجدول رقم 6: تحديد المتوسط والانحراف المعياري واتجاه العينة للمحور الأول.
- 43..... الجدول رقم 7: تحديد المتوسط والانحراف المعياري واتجاه العينة للمحور الثاني.
- 45..... الجدول رقم 8: تحديد المتوسط والانحراف المعياري واتجاه العينة للمحور الثالث.
- 46..... الجدول رقم 9: تحديد المتوسط والانحراف المعياري واتجاه العينة للمحور الرابع.
- 48..... الجدول رقم 10: اختبار العلاقة بين التكوين و دافعية العامل.
- 48..... الجدول رقم 11: اختبار العلاقة بين التكوين و القدرات المعرفية و المهنية.
- 49..... الجدول رقم 12: اختبار العلاقة بين التكوين و إدراك العامل لدوره داخل الشركة.
- 50..... الجدول رقم 13: اختبار العلاقة بين التكوين و تحسين أداء العاملين.

مقدمة

مقدمة:

يعتبر التكوين أحد أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، ومقياساً لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخياراً 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، و الوصول 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 اهتماماً بالغاً بعناصر تحسين الأداء، و تقوم بوضع برامج تكوينية خاصة بها وتخصص اعتمادات مالية معتبرة لتنفيذها حتى يتسنى لها الحصول على موظفين لهم الصفات الإيجابية المرجوة وذوي مهارات عالية و تحقيق الأهداف المخطط لها.

الإشكالية :

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

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

ما هو دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة محل الدراسة ؟

التساؤلات الفرعية :

و للإجابة على الإشكالية المطروحة، سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

✓ ما هو دور التكوين في تحسين دافعية الفرد في المؤسسة محل الدراسة ؟

✓ ما هو دور التكوين في تحسين قدرة الفرد في المؤسسة محل الدراسة ؟

✓ ما هو دور التكوين في تحسين إدراك الدور لدى الفرد في المؤسسة محل الدراسة ؟

- فرضيات الدراسة :

الأجل دراسة هذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقاً من النظريات و الدراسات التي تناولت موضوع التكوين و علاقته بأداء العاملين، على أن يتم اختبارها من خلال الدراسة.

و لقد تم بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد و تحسين أدائهم في المؤسسة محل الدراسة.

ومنها تفرعت ثلاث فرضيات فرعية و هي :

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد وتحسين دافعيتهم في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد وتحسين قدراتهم في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد وتحسين إدراكهم لأدوارهم في المؤسسة محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع :

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيارنا لهذا الموضوع نذكر :

- ✓ الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بتحسين الأداء؛
- ✓ قابلية الموضوع للبحث و الدراسة؛
- ✓ علاقة موضوع الدراسة بالتخصص؛
- ✓ إحساسنا بأهمية التكوين بالنسبة للفرد داخل المؤسسة كوننا عمال ذوي خبرة في الميدان .

أهداف الدراسة :

إن الأهداف التي نريد تحقيقها من خلال بحثنا هذا تتمثل في :

- ✓ محاولة اكتشاف و معرفة واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ تحليل و دراسة أثر التكوين على أداء الفرد في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ جعل القائمين على إدارة المؤسسة محل الدراسة و الأفراد العاملين بها يدركون مدى أهمية التكوين
- ✓ توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

أهمية الدراسة :

- ✓ **الجانب النظري:** تبرز أهمية هذه الدراسة كوقفا 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، و الذي بدوره سيعود حتما بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.

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

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- الحدود المكانية : تمت الدراسة في المؤسسة الصناعية للعناد الصحي E.I.M SANITAIRE.
- الحدود الزمنية : تمت الدراسة في الفترة من جانفي 2022 الى ماي من نفس السنة

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 على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو 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 و وصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها؛
- ✓ **المنهج الاستقصائي** : لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.
- ✓ **المنهج الإحصائي** : الذي يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات وتم تحليل البيانات المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22.

نموذج الدراسة :

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مختلفين و هما : المتغير الأول هو متغير مستقل يتمثل في التكوين أما المتغير الثاني فهو متغير تابع و يتمثل في أداء العاملين و يتضح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي :



المصدر : من إعداد الطلبة

صعوبات الدراسة :

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

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

هيكل الدراسة :

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

وتناولنا في الفصل الأول متغيري الدراسة من خلال ثلاثة مباحث ؛ في المبحث الأول تناولنا فيه المتغيرين التكوين و المتغير التابع ألا وهو الأداء من خلال التعرّيج ماهيتهما، أما في المبحث الثاني فقد تناولنا فيه اثر التكوين على الأداء، أما في المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة و تطرقنا فيه إلى الدراسات باللغة العربية على المستوى المحلي و على مستوى الوطن العربي بالإضافة إلى الدراسات باللغة الأجنبية والمقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

أما بخصوص الجانب التطبيقي فتم التطرق إليه في الفصل الثاني من الدراسة و الذي هو حوصلة الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من تحديد للمنهج و العينة و التعريف بالأداة المستخدمة في الدراسة، مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة و في الأخير تم عرض النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، بالإضافة إلى تحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للتكوين والأداء

تمهيد:

إن نجاح المنظمات ونموها وبقائها في عالم المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها ، لذلك إهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد العاملين والمنظمات على السواء، فالمنظمات تسعى دوما للإرتقاء بأداء العاملين فيها وذلك من خلال تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم وبالتالي الرفع من مستوى قدراتهم وكفاءتهم وكذلك معالجة الضعف وهذا لا يكون إلا من خلال عملية التكوين التي تلعب دورا مهما في رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين والأداء

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري، والتكوين هو الوسيلة التي تهيب الفرد لأداء مهامه سواء مهام إدارية كانت أو فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة للمجتمع الذي يعيش فيه.

المطلب الأول: ماهية التكوين

أولاً: مفهوم التكوين

1- تعريف التكوين

اشتقت كلمة تكوين من الفعل كَوّن، في علم الكلام هو إخراج الشيء من العدم إلى الوجود. و يقابله باللغة الفرنسية الفعل Former.

اصطلاحا التكوين هو إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات و الخبرات التي تجعله جديرا [إذا العمل و كذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته في المؤسسة¹.

كما يعرفه دافيد DAVID بأنه : النشاط المخطط الذي يهدف إلى إكساب العاملين معارف و مهارات و قدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة².

أما SEKIOLI عرفه بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة³.

2- خصائص التكوين

من التعريفات السابقة للتكوين يمكن إستخراج الخصائص التالية:

- التكوين نشاط رئيسي مستمر: التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها ، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات ، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في

1 - الشيخ الداوي، تحليل التدريب و التحفيز 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 - عبدالباري إبراهيم نعيم زهير درة، الصباغ، إدارة الموارد البشرية وائل دار ، للطباعة والنشر، الاردن، 2008 ، ص 308 .

الفرد الذي سيشغلها، فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه . فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي ، وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعدادة وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد ، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة ، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي¹.

- **التكوين نظام متكامل:** التكوين هو نظام متكامل حيث أنه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به ، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني، ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي²:

أ- **التكامل في مدخلات التكوين :** أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي الأفراد الوظائف ، الخبرات والمعارف ، أنماط السلوك المطلوب ، القائمون بالعمل التكويني ، الأوضاع الإدارية والتنظيمية.

ب - **التكامل في الأنشطة التكوينية :** وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية ، تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية ، كذلك العمليات والإجراءات ، تحديد الإحتياجات التكوينية ، تصميم البرامج ، إعداد المكونات والمعدات التكوينية تنفيذ البرامج التكوينية ، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه.

ج - **التكامل في نتائج التكوين :** يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية ، النتائج السلوكية ، والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل ، فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية ، وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين التركيز على تعديل الأنماط السلوكية ، واغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.

-**النظرة المستقبلية :** إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأسر الطرق ، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد ، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكياته

1 - خيري خليل الجميلي ، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1998 ، ص ص 94-95

2 - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1997 ، ص ص 357-358.

وكذا مهاراته ورغباته ، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتتعديل أهدافها واستراتيجياتها¹.

- الشمولية : التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيل المهني ، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد ، فالعامل أين ما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في إستمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات الحاصلة².

3- أهمية التكوين

تتمثل أهمية التكوين فيمايلي³:

- يحقق التكوين للمنظمة ، زيادة الإنتاج والنهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع.
- يسهل في التوجيه الإيجابي لدى الأفراد العاملين (نحو العمل والمنظمة) ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة ، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف وتحسين مهاراتهم ومعارفهم الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة ، حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ، فمن نتائج التقدم التكنولوجي إنتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة ، مما يلزم المنظمات تدريب موظفيها على إستعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.
- دون التكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء التكنولوجيا الجديدة حيث أن هذه الأخيرة قد تسبب حالة الإغتراب لدى الأفراد العاملين واستيائهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجيا أو هذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل.

1 - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ، 358.

2 - أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 ، ص 183

3 - ابراهيمي عبد الله حميدة مختار ، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 07 جامعة محمد

خيضر ، بسكرة ، ، 2005 ، ص ص 02-03

- يعمل على تحقيق الإستقرار الوظيفي في المنظمة وإكسابها صفة الإستقرار والصورة الجيدة في المجتمع حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة وزبائنها ، أي يعمل على تقريب الزبون إتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.
- يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها:
- تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم إتجاهها، ويعمل على تقليل التوثر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم على تنمية القدرات الذاتية للعاملين وبالتالي تحسين معنوياتهم وإكتساب الثقة بالنفس.
- يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المكون الذي يعي مايتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيهه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه ، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات اخرى في خدمة المنظمة ولصالحها مع عزمه في إتخاذ القرار .

ثانيا : أهداف التكوين

يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي¹:

- تخفيف العبء على المشرفين : لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.
- تحقيق المرونة والإستقرار في التنظيم : يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال ، أما الإستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا (الأعلى) بصفة مستمرة ، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.
- تخفيض تكاليف الآلات وإصلاحها : تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعد على تقليل الأخطاء.
- تخفيض حوادث العمل : فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد ، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث ، نتيجة فهم العامل الطبيعة العمل وسير حركة الآلات.
- التقليل من نسبة العادم أو التالف : يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة لأن العامل يكون أقدر على إستخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المنظمة مثل التقليل من الشكاوي.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية : حيث تتعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على إرتفاع الإنتاج وتحسنه ، وإنخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية.

¹ - احمدي امين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1990 ، ص 83.

- إرتفاع الربح : مع إرتفاع الإنتاج وإنخفاض التكاليف ، يمكن أن تزداد مبيعات المنظمة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربحا.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة : بواسطة تنمية كفاءة الأفراد وتكوينهم تزداد القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بحيث يمكن رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.
- رفع معنويات الأفراد : لاشك أن إكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الإستقرار النفسي¹.

كما يحدد محمد الصرفي أهم أهداف التكوين في مايلي²:

- إكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.
- إكتساب الفرد أنماطا وإتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- زيادة درجة إنتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.

ثالثا: مبادئ التكوين

توصلت الأبحاث والدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيديه النقل المهارة والمعرفة وتغير الإتجاه بما يتماشى ومصلحة المنظمة ومن هذه المبادئ مايلي³:

- **ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون:** فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة إكتساب المعارف والمهارات الجديدة ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكون.
- **متابعة المتكون وتقدمه:** أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى للمتكونين والسرعة والفاعلية لديهم ، لأن كثرة المعلومات التي لا تكفي في حد ذاتها لإكتساب المهارة وإنما يتحقق ذلك بالفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات ومدى إستيعابها ، وقد نجد صعوبة في ذلك وهذا ما يظهر دور المتكون في متابعة درجة تقدم المتكونين والتحقق من الإستيعاب النظري والعملية.

- **ربط التكوين ببرامج التدعيم :** بعد إكتساب المعارف من خلال التكوين ، لابد من ربط النتيجة أو الأثر التكويني بنظام المكافأة والعقاب ومن الدعامات الإيجابية وجود فرصة الترقية وزيادة الأجر أو توجيه الشكر لما قام به العامل

¹ - MAIGNANT.ALAIN , Manager le formation 4eme édition actualisée et enrichie ,2019, p79

² - بزايد نجاة، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناپارك، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة سانيا، وهران، 2010-2011، ص 95.

³ - عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد ، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 1990 ، ص 126.

من إنجاز، لذلك يجب التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية وفقا لمتطلبات الوظائف والأعمال ، وإذا كان سلوك المتكون لا يتماشى مع السلوك التنظيمي للمنظمة في استخدام العقوبات ، ما هو إلا للتقوية والتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي.

- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون: من أجل إكتساب المهارة أو المعرفة أو الإتجاه السليم بفعالية ، لابد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

- ضرورة مراعاة التفاوت: على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لإختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والإستيعاب، يدعو هذا إلى بناء برنامج للتكوين يتلاءم مع الإختلافات الموجودة بين الأفراد بإستخدام أجهزة التكوين والتعليم الفردية لمواجهة شتى الإختلافات مما يجعلها منطقية وعلمية.

- الإنتقال من الكلي إلى الجزئي : كلما تعقد العمل وكان مركبا ، كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء ببعضها البعض وكيفية ترابطها وتداخلها لتكوين العمل ككل.

المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين

أولاً: عناصر ومحددات الأداء

1- عناصر الأداء

يوجد للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية ل يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال ، وهذا راجع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات ، وقد ذهب الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه العناصر مايلي¹:

- كفايات الموظف: وهي تعني مالدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم ، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
- متطلبات العمل: تشمل المهام والمسؤوليات ، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- بيئة التنظيم، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الإقتصادية والإجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية.

ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في¹:

¹ - محمد سرور الحريري ، علم النفس الإداري ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2006 ، ص 276.

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل : ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات أو القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجزة : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

2- محددات الأداء

تعتبر من المواضيع التي جذبت إنتباه الكثير من الباحثين لمعرفة ماهي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي²:

- الدافعية الفردية : بحيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل ، وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا.
- مناخ أو بيئة العمل : يجب أن يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات (التنظيم - الإدارة - القسم) لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.
- القدرة على أداء العمل المعين : يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

ثانيا- العوامل المؤثرة على الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء مايلي³:

- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لاتمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها ، لن تستطيع قياس ماتحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد ، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
- عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا ، وبالتالي يؤدي إلى

1 - راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 217.

2 - عصمت سليم قرالة ، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، ط1 ، دار جليس للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2011 ، ص51.

3 - محمد سرور الحريري ، علم النفس الإداري ، مرجع سابق ، ص 282.

- ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء ، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.
- إختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه ، فكلما إرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها ، كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين ، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج.
 - مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الإجتماعية كالسن ، المؤهل التعليمي ، الجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.
 - التسبب الإداري : ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

يكتسب التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائهم بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: إجراءات وطرق تحسين الأداء

أولاً- إجراءات تحسين الأداء

إن من أهم الأهداف العملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية¹:

1- تحديد الأسباب الرئيسية للمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري ، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء ، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل ، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل... إلخ.

إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء. * نستخلص أنه لتحسين الأداء لا بد من معرفة الفجوة في الأداء ومسبباتها وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع لتحقيق أهداف المنظمة وأداء العاملين الفعلي قبل إختيار وسيلة المعالجة.

2- خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والإستشاريين والإختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والأراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 157-

3- الإتصالات المباشرة: إن الإتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة.

ثانيا: طرق تحسين الأداء الوظيفي

حسب هاينز هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي¹:

- تحسين الموظف: يرى هاينز أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف بحاجة دائما إلى تحسين أدائه وذلك من خلال:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ إتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والإعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.

- التركيز على ما يرغب الفرد وما يبين ما يؤدي ، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل جيد.

- الربط بين الأهداف الشخصية ، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط مع إهتمامات وأهداف الموظف والإستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء.

- تحسين الوظيفة: يؤكد أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في إنخفاض أداء الموظف ، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للإستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب ، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

- تحسين الموقف: يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصة للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل ومدى مناسبة ووضوح خطوط الإتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ، وبالتالي فإن إهتمام المشرف بالإتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعتها للأعمال أثناء الإنجاز كل هذه الأمور لها دور فعال في تحسين الأداء.

المطلب الثاني: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

يلعب التكوين دورا أساسيا في التأثير على زيادة وكفاية المنظمات ، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للأفراد العاملين ، فهو يهدف إلى

¹ - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، طرق تحسين الأداء، <https://hrdiscussion.com>

مساعدة العاملين في إكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم وبالتالي إستمرار المؤسسة ونموها وبقائها في عالم الأعمال ، خاصة في ظل الانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني ، وتدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر وكثرة المنافسة. والتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي¹:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية. تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم. تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بالمؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة ، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الإتصال في جميع المستويات. - تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

¹ - ابو قطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم الإجتماع، تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2013-2014، ص ص 93-94.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمثابفة ومقارنتها مع الدراسة الحالية

سننظر في هذا المبحث إلى أهم الدراسات التي تصب في مجال واحد مع دراستنا وسوف نقف عند أهم النقاط التي تميز دراستنا عن تلك الدراسات

المطلب الأول: الدراسات السابقة والمثابفة

أولاً- الدراسات المحلية باللغة العربية

نظرا لأهمية هذا الموضوع فإننا نجد قد تطرقت له بعض الدراسات على المستوى المحلي حيث تختلف هذه الدراسات في كيفية معالجتها للموضوع وذلك حسب قناعات الباحث ومن خلال هذا المبحث فإنه سننظر إلى بعض الدراسات المحلية والمقدمة باللغة العربية.

1- دراسة « جعفري بلال » تحت عنوان فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2009 .

من خلال هذه الدراسة تم تركيز الباحث على واقع التكوين في مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، ثم تقييم فعاليته وقد اعتمد في جمع البيانات على المقابلة الشخصية والملاحظة وعلى استبانة تتضمن قسما خاصا بالبيانات الشخصية أما القسم الآخر فقسم على أربعة محاور

- المحور الأول يحتوي على 19 عبارة حول تقييم تخطيط برامج التكوين؛
- المحور الثاني يحتوي على 18 عبارة حول تقييم تصميم وتنفيذ برامج التكوين
- المحور الثالث يتضمن 10 عبارات حول تقييم إجراءات المتابعة والتقييم؛
- المحور الرابع يتضمن 11 عبارة حول تقييم نتائج برامج التكوين.

و تم توزيعها على عينة مكونة من 15 مكونا تتمثل في و 334 من المتكويين (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) وقد تم اختيارهم بشكل عشوائي، ومن خلال تحليل النتائج التي توصل لها الباحث والمتمثلة في أن فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط بحن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني.

كما أن التقييم في التكوين يجب أن يشمل جميع أبعاد وبحالات التكوين، وبشكل أساسي ولا بد أن يغطي البرامج التكوينية، وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث للمؤسسة محل الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها :

- ضرورة الاهتمام بموضوعات البرنامج التكويني بحيث تستجيب لطبيعة وظروف عمل المتكويين واحتياجاتهم التكوينية؛ ، يجب يشارك المرشحين للعملية التكوينية بأرائهم واقتراحاتهم أثناء التخطيط وتصميم البرنامج التكويني؛
- لا يجب توعية وتكوين المشرفين على استخدام أساليب تقييم أخرى عوض الاختبارات حتى تكون نتائج التقييم دقيقة ولا تقيس عنصر المعلومات فقط.

2- دراسة « زلال يمينة » تحت عنوان أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2012/2013

. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشري وتحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل تحقيق الأهداف السابقة، وقد اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على الاستبانة حيث تم تقسيمها إلى قسمين الأول يتمثل في خصائص العينة أما القسم الثاني فيتمثل في محاور الدراسة وتتكون من 32 فقرة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 60 عامل في مؤسسة محل الدراسة، كما استعانت الباحثة بالطرق الإحصائية لتحليل النتائج المتوصل إليها، وتفسيرها منها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة وخلصت دراستها بمجموعة من التوصيات قدمت للمؤسسة محل الدراسة متمثلة فيما يلي:

- العمل على تشجيع الموظفين على الأخذ بزمام المبادرة وتجريب الأساليب الجديدة التي تؤدي إلى تطوير الأداء؛
- العمل على تطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتمكين من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية التي تواجهها؛
- الاستفادة من التطور في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل أفضل.

3- دراسة « بن شعيب نصيرة » و « صغير نجاة » تحت عنوان دور التكوين المتواصل في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية وتطوير الكفاءات، جامعة معسكر، 2014/2015 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين المتواصل في تطوير الكفاءات في جامعة التكوين المتواصل بمعسكر، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تفعيل برامج وفي المؤسسات المعنية بالتكوين لدى جامعة التكوين المتواصل محل الدراسة.

ركزت الدراسة على اختبار مدى تأثير التكوين المتواصل على تطوير الكفاءات، واستخدمت الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات اللازمة من خلال الاستبانة والتي قسمت إلى محورين؛ المحور الأول تضمن فروع المعلومات الشخصية، أما الثاني فتضمن 38 سؤال موزعة على خمس فقرات، ووزعت الاستبانة على عينة مكونة من 89 موظف متكون لدى جامعة التكوين المتواصل بمعسكر.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود وجود علاقة ارتباط بين التكوين المتواصل وتطوير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: الدراسات السابقة على مستوى الوطن العربي باللغة العربية

سنعرض بعض الدراسات التي تطرقت إلى موضوع بحثنا، ولكنها أجريت دراساتها في دول من الوطن العربي لكل لها أهدافها الخاصة بها.

1- دراسة « د. محمد عباس ديوب وآخرون »، تحت عنوان قياس أثر تدريب الموارد البشرية على التميز في أداء الخدمة، مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، اللاذقية، سوريا، العدد (29)، 2007 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية على المورد البشري وقدرتها على تحقيق التميز في أداء الخدمة، كما تهدف إلى دراسة وتحليل وقياس النشاط التدريبي الخاص بالأفراد لتحديد نواحي القصور والسلبيات الموجودة به لمعالجتها من أجل زيادة فعاليته لتحسين أداء الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أجريت الدراسة على أفراد الضيافة الجوية العماني، حيث أخذ الباحث ثلاثة عينات، العينة الأولى خاصة بالأفراد العاملين، العينة الثانية : خاصة (بالرؤساء والمشرفين الجويين والمدربين)، العينة الثالثة خاصة (بالركاب).

كما اعتمد في جمع البيانات على استمارتين مختلفتين للاستقصاء واحدة موجهة للعمال والرؤساء والمشرفين الجويين والمدربين أما الثانية فهي موجهة لعينة الركاب ووزعها كما يلي:

- العينة الأولى : وقام الباحث بتوزيع 120 استبانة على أفراد العينة وتمكن من استعادة 100 استبانة
- صالحة للدراسة؛
- العينة الثانية : وزعت عليها 80 استبانة وتمكن من استعادة 30 استبانة صالحة للدراسة؛
- العينة الثالثة : وزعت عليها 100 استبانة وتمكن من استعادة 94 استبانة صالحة للدراسة؛

كما استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي والتحليلي لوصف وتحليل نتائج الدراسة، وخلص في الأخير إلى أن البرامج التدريبية تؤثر على قدرة المورد البشري لتحقيق أداء متميز أثناء الخدمة في المؤسسة محل الدراسة. وقدمت الباحثة للمؤسسة محل الدراسة مجموعة من التوصيات منها :

- ضرورة تطوير وتحديث البرامج التدريبية على تحقيق التميز في أداء الخدمة المقدمة؛
- ضرورة مراعاة درجة التناسب بين الموضوعات التي تتضمنها البرامج التدريبية والمدة الزمنية المقررة لتلك البرامج.

2- دراسة « خالد يوسف السمانى أحمد »، تحت عنوان دور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة أداء العاملين، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في الشركات العاملة في مجال البترول في السودان وهي كبرى الشركات، والتعرف على العوامل المؤثرة على التدريب، وركزت الدراسة على مخرجات التدريب وأثرها على رفع كفاءة أداء العاملين والنتائج منها . وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات البترول والبالغ عددها (4) شركات، حيث تمثل كبرى الشركات العاملة في مجال البترول في السودان، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين، حيث بلغ عدد أفراد الدراسة (200) موظف .

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها، قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء، الأول يقيس العلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين والثاني المشاركة الوظيفية والثالث أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- توجد هنالك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين؛ لا توجد علاقة ارتباط ايجابية بين مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية وذلك ينعكس على أداء العاملين مما يساعد على ارتفاع أداء العاملين وبالتالي زيادة الإنتاج وصولاً إلى الرضاء الوظيفي؛
- كذلك هنالك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين.

وعلى ضوء هذه النتائج قام الباحث بوضع عدد من التوصيات:

- ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التدريب للوصول إلى رفع كفاءة أداء العاملين وفق منهاج علمي صحيح وتوفير الدورات التدريبية للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بالعمل على الوجه الصحيح؛
- ضرورة إشراك جميع المستويات من العاملين في الدورات التدريبية وخاصة التدريب المهني وضرورة القيام بعملية تقييم الدورات التدريبية للوصول إلى الهدف المنشود.

3- دراسة « عوض الله محمد علي محمد الهادي »، دور التدريب في أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة بينك فيصل الإسلامي السوداني (فرع كوستي - ريك) في الفترة من 2015 وحتى 2016 ، حيث تمثلت مشكلة البحث في أن التدريب الذي يتلقاه الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية وأن تقييم أداء العاملين لا يتم بصورة صحيحة ومواكبة لطرق التقييم الحديثة مما يؤثر سلباً على الأداء والروح المعنوية لدي العاملين، وقد اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبانة تتكون من قسمين الأول تضمن البيانات الشخصية للأفراد عينة الدراسة أما القسم الثاني يحتوي على 20 عبارة مقسمة إلى 4 محاور، ووزعت الاستبانة على 36 موظف كعينة للدراسة، واستخدم المنهج التاريخي لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة وعرض الدراسات السابقة، والمنهج الوصفي لوصف الظاهرة ومتغيراتها، والمنهج الإحصائي والأساليب الإحصائية لتحليل وتبويب وتفسير البيانات. توصل الباحث من خلال دراسته إلى أنه:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين.

و بالتالي فإن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، كما أن الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب. وخلص الباحث دراسته بعدة توصيات منها:

يجب نشر ثقافة التدريبية في المؤسسة محل الدراسة من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم؛

يجب على الإدارة مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتخطيط مساحة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

اختلفت لغات وأهداف الدراسات التي تطرقت إلى موضوع بحثنا، وعليه يمكن أن نذكر منها وباللغات الأجنبية ما يلي :

1- Etude de « Charles Kingston Yao Dzamesi »,The Effects Of Training : Ygf And Development On Employees Performance, A Thesis submitted to the Degree of commonwealth executive masters of Business Administration, University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements, GHANA,2012

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين، وأجريت الدراسة في The Hunger Project-Ghana ، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كتصميم بحثي، والمنهج التحليلي لتحليل النتائج المتحصل عليها؛ واستند الباحث في جمع البيانات على الاستبيانات والمقابلات وجها لوجه، حيث قام الباحث بتوزيع 61 استبانة على أفراد المؤسسة محل الدراسة، وتمكن الباحث من استعادة 50 فقط منهم

أي بمعدل استجابة يساوي 82 % من بين العدد الموزع، كما استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية وتحليلها إحصائياً من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS؛ وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى أن التدريب يساهم بشكل كبير في تطوير وتحسين أداء المورد بالمؤسسة محل الدراسة.

وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث لمؤسسة محل الدراسة التوصيات التالية :

- تبذل المؤسسة قصارى جهدها للتوصل إلى سياسات وممارسات التدريب والتطوير لأنها تمثل الرابط الاستراتيجي بين رؤية المنظمة وعملياتها اليومية؛
- واقتراح أيضا إنشاء وحدة للموارد البشرية لتتولى احتياجات التدريب والتطوير للموظفين .

2- Etude de « Githinji Angela », Effects Of Training On employee Performance, A Thesis submitted to the Degree of executive masters of Science in organizational development (EMOD), United states international university, Nairobi,2014

الهدف الرئيسي من الدراسة هو استكشاف أثر التدريب على أداء الموظفين، وأجريت الدراسة في موظفي الخدمة المدنية الدولية في الصومال، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي؛ كما استعان الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبيان، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 144 موظف من موظفي دعم الأمم المتحدة مكتب البعثة الإفريقية في الصومال، وتم أخذ 45 موظف عشوائيا كعينة للدراسة.

وللتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة تم تحليل النتائج البيانات المتحصل عنها من خلال الاستبانة وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية من نسب مئوية وتحليل التباين والتحليل ثنائي المتغير حيث خلص الباحث إلى أن التدريب يؤثر في أداء الموظفين عن طريق التأثير ايجابيا في مشاركة الموظفين في عمليات التغيير والتعاون فيما بينهم كما يعمل على تعزيز حماس الموظف تجاه العمل وبالتالي التأثير على أدائه، كما يعمل على تحفيز الموظفين لأنه يسمح بتقدير الموظف داخل المنظمة.

وفي الأخير قدم الباحث من خلال النتائج التي توصل لها إلى تقديم مجموعة من التوصيات منها :

- إجراء التدريب من وقت لآخر لضمان مشاركة الموظفين لتغيير العمليات والابتكار وتحقيق أداء أفضل؛
- تحتاج إدارة UNSO Amanagement إلى تقييم استراتيجياتها التدريبية لضمان تحقيق الآثار بشكل موحد في جميع أنحاء المنظمة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: القيمة المضافة للدراسة الحالية

في هذا الفرع سوف نشير إلى أهم جوانب التشابه والاختلاف للدراسة السابقة مع الدراسة الحالية إضافة لتبيين مميزات الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها سابقاً نجد أن هناك أوجه الشبه وأوجه الاختلاف في عدة جوانب بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، وأهمها ما يلي:

الجدول رقم 04: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> - الأدوات والأساليب الإحصائية في الدراسات السابقة. - من حيث المتغيرات والمقاييس المستخدمة. - اختلفت من حيث المجال الزمني. - اختلفت من حيث بيئة الدراسة. - النتائج المتوصل إليها. 	<ul style="list-style-type: none"> - معالجة نفس الموضوع. - المنهج المتبع.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الدراسات السابقة.

بالنظر لما تضمنه عرض الدراسات السابقة من ملخصات الجهود التي قدمها الباحثون في دراسة كل من التكوين والأداء إلا أنه يوجد بعض الاختلاف بالرغم من غزارة المعرفة التي قدمتها هذه الدراسات والتي عززت الإطار النظري لهذه الدراسة.

✓ من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية والبعض الآخر هنا في الجزائر، في حين لم يتم تطبيق الدراسة الحالية على أي مؤسسة بل كانت شاملة وتتكلم بصفة عامة.

✓ من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى معرفة أشكال التكوين والدور الذي يلعبه في الأداء في المنظمة. إضافة لإبراز خصائص التكوين. كما سيتم التعرف على طبيعة العلاقة بين التكوين والأداء في المنظمة.

✓ من حيث المتغيرات: أغلبية الدراسات تناولت كل متغير على حدة، إلى أن الدراسة الحالية دمجت بين المتغيرين لتبيين العلاقة بينهما.

✓ من حيث المنهج: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية لأنها لم تعتمد على أي منهج آخر.

ثانياً: مميزات الدراسة الحالية

تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات التكوين في المنظمات إلا أن الدراسة الحالية تعتمد في تحديد العلاقة بين التكوين وأهميته بالنسبة للأداء.

إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدى إلا أنها لم تشر إلى أهمية وعلاقة التكوين بالأداء والدور الذي يلعبه التكوين في نجاح أداء الموظفين.

خلاصة الفصل

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، فهي تعد المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات ، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل إستثمارها ، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى العاملين وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وحل مشاكلهم في العمل وتطوير مهارات الإتصال في جميع المستويات.

الفصل الثاني:

دور التكوين في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

للعناد الصحي E.I.M SANITAIRE

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى تقديم نظرة عامة حول التكوين و مختلف أنواعه و خصائصه و مراحلہ وذلك كل ما يتعلق بأداء المورد الشري وطرق تقييمه كما تطرقنا إلى مختلف الدراسات السابقة و التي أجريت بخصوص موضوع التكوين ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بحيث حاولنا اسقاطها على إحدى المؤسسات الاقتصادية وذلك قصد الوقوف على الحقائق الميدانية و المتعلقة بموضوع التكوين ودوره في تحسين الأداء.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE

لقد وقفنا لأن تكون دراستنا التطبيقية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة ، وسوف نتطرق في هذا المبحث إليها خلال اخذ نظرة عامة عنها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة:

لإجراء دراسة تحليلية حول المؤسسة يستوجب التعرض الى تاريخها التأسيسي ونمط التسيير المعمول داخلها، بالإضافة الى تطور الهيكل التنظيمي لها، كما ان المعلومات التي تحصلنا عليها من المسؤولين توضح التطورات التي لخصناها في هذا المطلب.

1-نشأة ومراحل تطور المؤسسة: مرت هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الصناعية الوطنية بعدة تحولات شملت هذه التحولات أعمالها وأجهزتها الداخلية، فقد كانت من 1974م إلى غاية 1977م ، أسس مشروع وحدة الطرق والطلاء، وفي سبتمبر 1978م بدأت المؤسسة تحت اسم "شركة البناء المعدنية الوطنية" (SN METAL) ، وفي فيفري 1979م أصبح إنتاجها يقدر ب 100% . أما في 1983م أصبحت تحت اسم "المؤسسة الوطنية للمنتجات المعدنية الصحية" (PROMETAL) تنفيذًا للمرسوم 28/456 المؤرخ في 1983/07/26م ،حيث كان عدد العمال فيها 480 عاملا يعملون بالتناوب مقسمين على فرقتين من أجل انتاج اكبر وتصديره خارج البلاد ،و من 1983م إلى 1998م كانت لاتزال تسمى " شركة البناء المعدنية الوطنية ". ومع الأزمة الاقتصادية التي مرت بها البلاد في فترة التسعينات وبالضبط سنة 1997م الى 1998م عجزت المؤسسة على تسديد أجور العمال ، وبالتالي تسريح أغلبية العمال ما يقدر ب 70% . وفي سنة 1998م انتقلت إلى وحدة للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM تحت اسم "المؤسسة الوطنية للصناعة للعتاد الصحي (E.I.M SANITAIRE).

في 2005/01/01م اصبحت فرع للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM غاية سنة 2018 اين اصبحت فرع تابع للمجمع الاك الجزائر. « HOLDING ELEC EL DJAZAIR »، وهي على هذه الحال إلى يومنا هذا ، إذ أنها تخضع للقطاع العام تحت تصرف الدولة ، حيث لا يقرر بعد خصصتها ، فهي لاتزال تحرص على دعمها للتنمية الوطنية ودفعتها لعجلة التطور . تعد هذه المؤسسة ثنائية المهام إنتاجية - تجارية ، فهي توفر للمواطنين والمستهلكين خدمات أساسيتين¹.

2- تعريف المؤسسة: المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - تقع بالساحل الشرقي للمدينة أي في مدخل مدينة مليانة على طريق عين التركي ، ذات مساحة تقدر ب 66 902 ،00 م² وهي مزودة بسلسلة إنتاج تعمل 08 ساعات يوميا و05 أيام في الأسبوع (الجمعة والسبت عطلة) ، لها طاقة بشرية تقدر ب120 عامل ، قدرة الإنتاج حوالي 100 000 وحدة/السنة.

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

تحتوي هذه المؤسسة على الأقسام التالية :

1- الجناح الإداري ;

2- مخزون المنتجات التامة الصنع ، وأخرى لتخزين المواد الأولية ;

3- ورشة الصناعة والتصليح ;

4- ورشة الإنتاج;

إضافة إلى وحدة تجارية بيع تقع بعين الدفلى ، وتظم حاليا 122 عاملا موزعين على عدد من المصالح متناسقة فيما بينها لمتابعة الإنتاجية من أول مراحلها إلى عملية ما بعد البيع، أما عن طبيعتها القانونية فهي لا تزال تخضع للقطاع العام في شكل شركة ذات أسهم.

3- خصائص المؤسسة : تتميز المؤسسة بخصائص هامة هي :

1- فعاليتها : إن وحدة **E.I.M.SANITAIRE** تشغل 131 عامل موزعين على مختلف قطاعاتها وتقوم بتوفير التسهيلات الكثيرة ؛

2- تطورها وبقائها لأجل هذا تخصص مصلحة النوعية التي تحرص على إعطاء الأفضل ؛

3- الزبائن : من ضمن زبائن المؤسسة ؛

- 22 وحدة او مؤسسة عامة ؛

- 180 مؤسسة خاصة ؛

و بفضل إمكانيتها الإنتاجية والتجارية استطاعت تحقيق رقم أعمال قدر ب **485000000** دج للسنوات 2013/2014/2015¹.

المطلب الثاني : مهام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي وهيكلها التنظيمي

1- مهامها: أن المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - كغيرها من المؤسسات الإنتاجية لها عدة مهام تتمثل في إنتاج مجموعة الأدوات الصحية المتمثلة في :

✓ حوض مغسل فردي 600 ملم / 485 ملم مصنوعة من الفولاذ مطلي مرتين بالخوف على كل الألوان وحسب الطلب ؛

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- ✓ مغسل جماعي 1200 ملم / 485 ملم هو الآخر مطلي مرتين ومصنوع من الفولاذ ويوجه هذا المنتج إلى المدارس والجامعات والمؤسسات العمومية ؛
- ✓ مصرف مياه مطبخ اينوكس 500 ملم / 1200 ملم سمك الورقة 1 ملم مصنوع من قطعة واحدة ودون تلحيم؛
- ✓ مصرف مياه مطبخ من الفولاذ مطلي :

- 1000 ملم / 600 ملم (حوض واحد).

- 1200 ملم / 500 ملم (حوضين).

- ✓ أحوض الحمام من الفولاذ وأخرى من البلاستيك:
- 1700ملم؛
- 1600ملم؛
- 1400ملم؛

✓ و قد تم اعادة فتح ورشة إنتاج المدفآت حيث قدر ب 2000 وحدة لموسم 2009 وكان ذلك حسب الطلب؛

كما أن هناك عمل ثانوي تقوم به المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرمليانة - حيث يتم على مستواها نقل المنتجات اخرى إلى نقطة البيع بعين الدفلى ، كل هذه المنتجات المختلفة تباع بقياس معين وألوان مختلفة إضافة إلى كل القطع الملحقة .

2- مصالحتها : للمؤسسة عدة مديريات ومصالح تنطوي تحت هيكلها التنظيمي الذي تسيير عليه وذلك كما يلي :

1- المديرية العامة (la direction générale) : مسؤوليتها تتفرع الى مجموعة مصالحتها هي :

مصلحة مراقبة النوعية : يسهر على سير المصلحة ثلاثة موظفين وهم : رئيس المصلحة ومساعديه ، مهمتهم مراقبة النوعية والجودة المطلوبة في المنتج عبر مراحل التصنيف ومدى قبوله للبيع ، وكذا مطابقته للمواصفات المرغوبة ، وذلك دون إغفال الموارد الأولية المستعملة ، علما أن المؤسسة متحصلة على شهادة الجودة ايزو 9001 / 2015 .

مصلحة الأمن والوقاية : تتكون هذه المصلحة من أعوان أمن يقسمون حسب نويات العمل وذلك للسهر على أمن الوحدة ليلا ونهارا ، وفريق آخر منهم مكلفون بمراقبة مدى امن العمال في خط الإنتاج من حيث ارتداء الملابس اللازمة للعمل واحذية خاصة ، القفازات ، واقي الفم والقفازات لمنع دخول الطلاء الى اليدين والعيون .

و على ذلك يمكن تصنيف العمال حسب الدرجات وحسب السلم الاداري كما يلي :

- إطار سامي بدرجة إطار ما بين 15 و 19؛
- عون مهارة ما بين 11 و 14؛
- عون تنفيذ (عادي) بدرجة ما بين 7 و 10 ؛

2- **مديرية الإدارة والمالية (direction de l'administration et des finances):** مكلفة بتسيير الأعمال المالية والإدارية للمؤسسة ، ويعتبر العمود الفقري في خلق التوازن بين المصالح إذ تنسق وتخطط البرامج التي تعتمد عليها المؤسسة في أمورها وتضم مصلحتين تابعتين لهن وهما :

إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العامة والشؤون القانونية : يتركز عمل أعضائها المتكون من ثلاثة عمال هم: **رئيس المصلحة** الذي مهمته التنسيق بين مختلف الوظائف الرئيسية ، وتمثل المؤسسة أمام الجهات الإدارية والقضائية والمسير الاجتماعي ومسير العمال والأجر ؛

أما **مسير العمال والأجر** توكل له مهمة مراقبة الحركة اليومية للعمال من بداية النشاط اليومي إلى نهايته ، تشمل العطل إعداد الكواشف الراتب والعلاوات . أما بالنسبة **للمسير الاجتماعي** فهو يهتم بالجوانب الاجتماعية للعمال من التأمينات والضمان الاجتماعي، ضف إلى ذلك فرع الوسائل العامة؛

مصلحة المحاسبة والمالية: تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل المدخلات والمخرجات من وإلى المؤسسة ، سواء كانت مواد أولية أو لوازم استثمارات في حساباتها الخاصة على شكل نقد، كما أنها متفرعة إلى عدة جوانب : الصندوق، البنك، المشتريات، المبيعات، الخدمات، الأجر والاستثمارات.¹

و تترجم هذه الجوانب في نهاية كل سنة الى ميزانية ختامية وتحليلات حسابية لكل حساب ، بحيث تكون هذه الأرقام مطابقة مع المخزون (مواد أولية) البنك ، الصندوقو الجرد لنهاية السنة وتنقسم إلى 3 فروع:

المحاسبة التحليلية : ويقوم هذا الأخير بمحاسبة تكاليف السلع والخدمات والتحكم فيها حيث يأتيها بمعلومات من ميزان المراجعة وتقوم بتنفيذ حسابات المصاريف (6) وحسابات الإيرادات (7) إلى مراكز رئيسية وتقسيم التكاليف على نسب المثوية أو على أساس عدد الساعات؛

المحاسبة العامة: تتكون من رئيس مصلحة المحاسبة ومحاسب رئيسي ومحاسب عام ، يتمثل دور كل منهما في: يقوم رئيس **مصلحة المحاسبة** بالمراقبة والمتابعة وتجميع كل الأعمال وهو المسؤول الأول عن المالية والمحاسبة ، وهو الذي يمضي على الصك للمصاريف والمدخل ؛

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

أما المحاسب الرئيسي يقوم بتوزيع الأعمال على الأعوان، ثم تجمع كل أعمال المحاسبة وتحول إلى ميزان المراجعة ، وفي آخر السنة هو الذي يشرف على الميزانية الختامية بمساعدة الأعوان، ويقوم أيضا بعملية تسديد فاتورة الأجور عن طريق الصك.¹

مصلحة التحليل المالي: يقوم هذا الأخير بتشخيص الحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة، باستعمال وسائل وتقنيات تختلف اختلاف الطرق ، والأهداف من هذا التحليل ، وهو يسمح بتحليل نشاط ومرد ودية وتمويل المؤسسة عن طريق :

- تحليل المعطيات التاريخية الماضية؛

- القيام بتقديرات تمكن من التخطيط للمستقبل لاتخاذ القرارات المناسبة ؛

مصلحة تسيير المستخدمين: يقوم بتنظيم المستخدمين وتسيير شؤون الادارة واصدار الاوامرمن طرف رئيس مصلحة المستخدمين داخل المؤسسة مثل : العقوبات وتحديد العطل السنوية وتحديد الامتيازات والترقية والتكوين. وكذلك تقوم بالتسيير الاداري للموارد البشرية كتصيب العمال ، مراقبة العمال اداريا من حيث التغيب والتسريح وتقديم العلاوات والنكافات حتى التقاعد ، وتضم ثلاثة فروع وهي:

- فرع التسيير :الذي تتواجد فيه كل الملفات المتعلقة بالعامل ؛

- فرع الرواتب والاجور ؛

- الفرع الاجتماعي : الذي يعتبر الوسيط بين المصالح الاجتماعية الخارجية والعامل في الوحدة ويهتم بالتأمينات والضمان الاجتماعي (CNAS)

3- مديرية الإنتاج والاستغلال direction de la production et de l'exploitation

مختصة أساسا في مراقبة سير عملية الإنتاج ودورته الإنتاجية ،ابتداء من دخوله إلى المصنع (الإنتاج) كمادة أولية، على أن يصبح تام الصنع ، ويضم هذا القطاع أربع خطوط عبر ورشتي الإنتاج ، بالإضافة إلى مصلحة الصيانة التي تختص في صيانة وتصليح الآلات الإنتاجية للمؤسسة .

أ- ورشة الطرق **atelier d'emboutissage:**في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله المناسب ، إذ تمر عملية الإنتاج فيها ثلاث خطوط وهي :

▪ **الخط الأول:** يحتوي على ضاغطة من الحجم الكبير بقدر **1600 طن** ، وضاغطة من الحجم المتوسط بقدر **600 طن** متخصصة في إنتاج حوض الحمام ، ويكون التحكم بإصاق الطع الثانوية لتسهيل عملية رفع المواد المطروقة .

▪ **الخط الثاني:** يحتوي على ثلاثة ضاغطات وهذا الخط مختص في إنتاج باقي المنتجات الأخرى :

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- الأولى بطاقة 600 طن؛

- الثانية بطاقة 500 طن ؛

- الثالثة بطاقة 315 طن ؛

▪ الخط الثالث: متخصص في صنع القطع الصغيرة مثل : أرجل حوض الحمام .

ب- ورشة الطلي **atelier démaillage**: مهمتها إكمال عمل الورشة السابقة ، وهي تحتوي على الخط الرابع

للتظيف ، و العمل فيها يتم على مستويين :

- لما تصل القطعة من ورشة الطرق يتم تنظيفها من الزيوت والصدأ وتجهيزها لعملية الطلاء الأولى (الطلاء الأسود).

- بعد الطلاء الأولي تمر السلعة للتجفيف ، ثم تمرر ثانية لأخذ اللون المطلوب ، وبعد عملية التجفيف

الثانية ، تصبح القطعة تامة الصنع ، إذ توضع مباشرة في حاويات خشبية سعة الواحدة 20 قطعة .

يحتوي قسم الإنتاج على تجهيزات مختلفة من الفرن : مكابح - ضاغطات - رافعات ، وهو بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 500 قطعة في اليوم ، ويكون هنا في هذا القسم عمال ورؤسائهم؛

ج- مصلحة الصيانة **service maintenance**: حسب طبيعة عمل هذه المصلحة فهي على علاقة مباشرة

مع مختلف مصالح الوحدة ، إذ توكل لها صيانة كل الاستثمارات من معدات وأدوات، التدخل في حالة وجود أعطال (انجاز مخططات الآلات العادية والكهربائية).

تتكون هذه المصلحة من 17 عامل وهم :رئيس المصلحة ، محضر وباقي العمال مقسمون حسب مهامهم من

خراطة وصيانة تلقائية (الوقاية والتدخلاتالصغيرة ، مراقبة الطاقة الكهربائية ، الغاز والمياه) ضبط الآلات ، مكانيك ، تلحيم وسائقين¹

4- المديرية التقنية التجارية : **direction technique commercial**:

المصلحة التجارية: هي المصلحة المختصة أساسا في تصريف المنتج عبر نقاط البيع المختلفة ، ويكون البيع

بالجملة والتجزئة ، وبالنسبة لعدد العمال التابعين للمصلحة وهم:

- رئيس المصلحة : وهو المسؤول عنها والمكلف بالبحث عن الزبائن ؛

- رئيس فرع البيع ؛

- مسير المخزونات والتوزيع؛

و يعتمد في تحديد سعر البيع على سعر الشراء للمواد الأولية بما فيها التكاليف الملحقة وهامش الربح ، أدناه

10% وأقصاه 25%؛

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

مصلحة المخزونات والتموين **service apropos**: مهمتها الأساسي هي تموين المؤسسة بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج ، من صفائح حديدية وطلاء و مواد أخرى خاصة بالإدارة ، وتعتمد في ذلك على موردين من داخل الوطن وخارجه . و هي المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج والتسويق .

يشرف على هذه المصلحة أربعة عمال رئيس المصلحة تحتوي على ثلاث مخازن :

- مخزن للمواد الأولية بكل أنواعها

- مخزن قطع الغيار ووسائل النقل

قسم المشتريات: مهمته تحرير طلب الشراء بعد استلام طلب التموين من مسير المخزون، قسم تسيير المخزونات مهمته مراقبة حركة المخزونات ، واعداد تقارير يومية لها . و تعتمد مصلحة المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الاهداف المرجوة منها وهي :

- سياسة المنتج:التوثيق ، الاستكشاف والتطور التكنولوجي

- سياسة المصدر: ويتعلق الامر بدراسة سياسة الموردين

- سياسة الاسعار : أي المعرفة الجيدة لاسعار السوق ، الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد وحتى بتحليل القيمة

- سياسة الاتصال :يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات (الصالونات مثلا) ، أو باستعمال وسائل ترقية moyens promotionnels تقليدية (كدليل المنتوجات ، كتيبات ...)

مصلحة مراقبة التسيير **control de gestion**: تهتم بمراقبة كل ما يخص المؤسسة في شتى مصالحها الادارية، الانتاجية والتجارية ؛

5- المصلحة الاجتماعية: يوجد به طبيب وممرض حيث يقوم بالمراقبة الطبية للعمال ويقوم بمصالح وشؤون العمال.¹

3- الهيكل التنظيمي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE :

هي عبارة عن تنظيم وتخطيط عام للمؤسسة الذي يتمثل في هياكل المؤسسة ، وهذا الهيكل يعتبر كتعريف لشخصية المؤسسة بالنسبة للمتعاملين معها ، ومن هنا نستطيع تحديد الفائدة للمخطط التنظيمي .
يبرز الهيكل التنظيمي صورة عامة عن مختلف العلاقات التي تربط العديد من مراكز اتخاذ القرار ونقاط تنفيذها ، وبالنظر الى مختلف الاتجاهات المعتمدة كما سارات للاتصال فيما بينها ، مع العلم ان تصميمه مرتبط على حد كبير بتحقيق اهداف المؤسسة ، لذلك لا بد ان يستجيب هذا الهيكل لمختلف ما تسعى للوصول اليه .

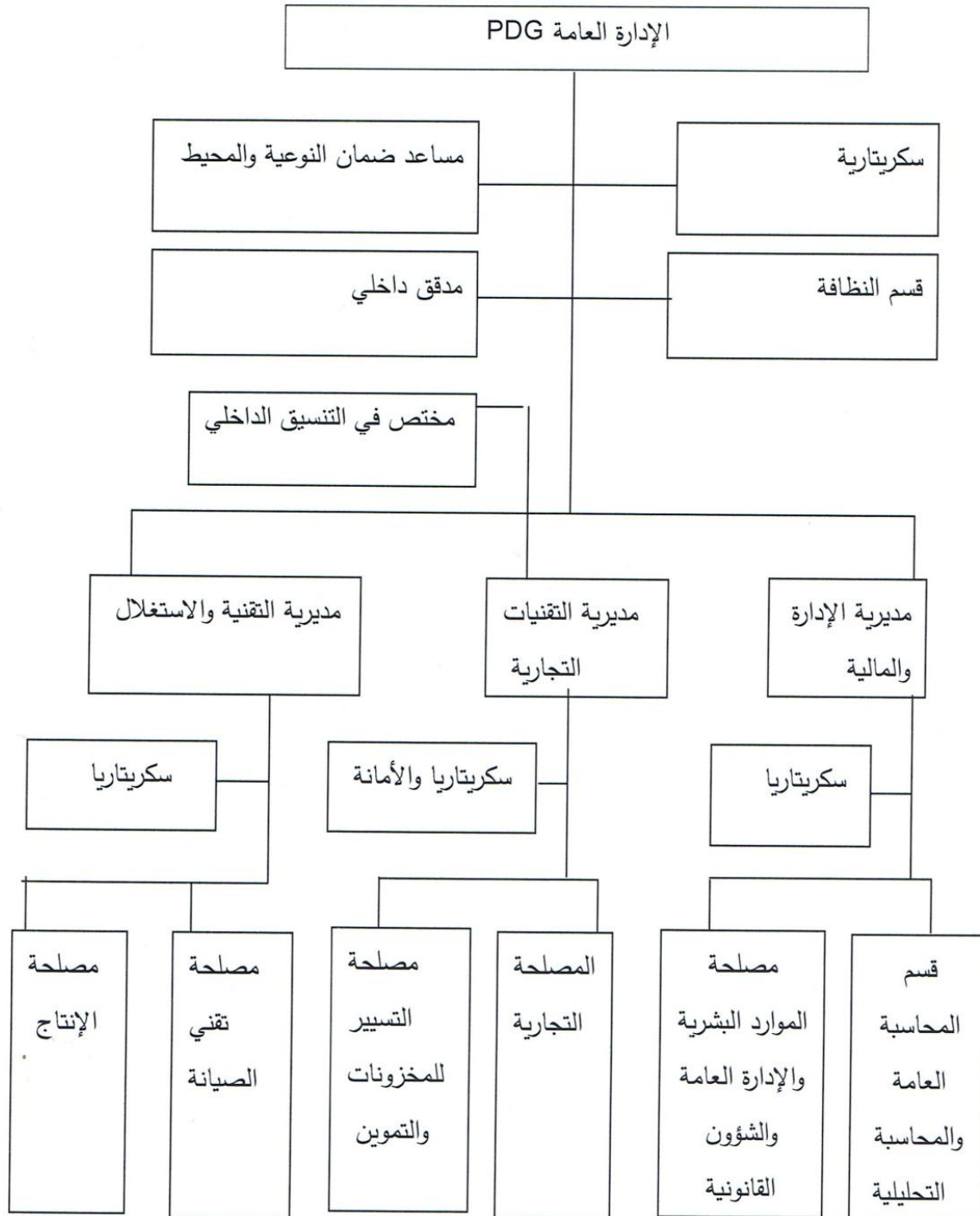
و ما يتميز به الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - ، هو تعرضه للعديد من التغيرات والتعديلات سواء الاضافة أو النقصان ، وذلك ليتجاوب مع التغيرات والمتطلبات الجديدة للتسيير وللبيئة على الصعيد الداخلي والخارجي .

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

فالهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرعمليانة - محل الدراسة لم يخالف هذه القاعدة، اذ عرف بعض التغييرات والتعديلات منذ نشأتها.

وعليه ركزنا اهتمامنا على الهيكل التنظيمي الذي استقرت عليه المؤسسة في الأونة الأخيرة ،فاننا نجده مكونا من المديرية العامة ، وثلاث مديريات فرعية تضم المصالح ويمكن توضيح ذلك اكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الاستبانة وهي الأداة التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات حول عينة الدراسة والمكونة من قسمين؛ قسم أول يهدف إلى جمع البيانات قصد التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، أما القسم الثاني يهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بمحاور ومتغيرات الدراسة، وعليه يمكن تصنيف وعرض النتائج كما يلي:

أولاً: عرض نتائج القسم الأول (البيانات الشخصية)

حتى يتسنى لنا التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة والتي يمكن أن تساعدنا في تحليل نتائج الدراسة، قمنا بإدراج قسم يتضمن البيانات الشخصية للفرد والمتمثلة في 5 خصائص (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - الموصل العلمي - المنصب الوظيفي).

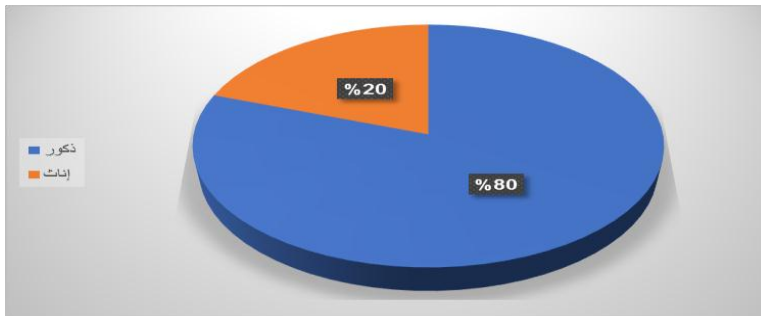
1- توزيع العينة حسب الجنس: تتكون عينة الدراسة من الجنسين (ذكور، إناث) ويتضح توزيع العينة حسب هذا المعيار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 1: توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	37	80.43%
إناث	09	19.57%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على المخرجات SPSS

الشكل رقم 2: توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على المخرجات EXEL

الفصل الثاني: دور التكوين في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE

من خلال الجدول والشكل يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة تساوي 80.43 % أما فئة الإناث فهي قليلة مقارنة بالذكور بنسبة % 19.57 من مجموع أفراد عينة الدراسة كما أن جلهم يعملن بإدارة الشركة؛ ويرجع هذا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على فئة الرجال خاصة في الورشات والتي تتطلب جهد بدني وطاقة تحمل للظروف.

2- توزيع العينة حسب العمر

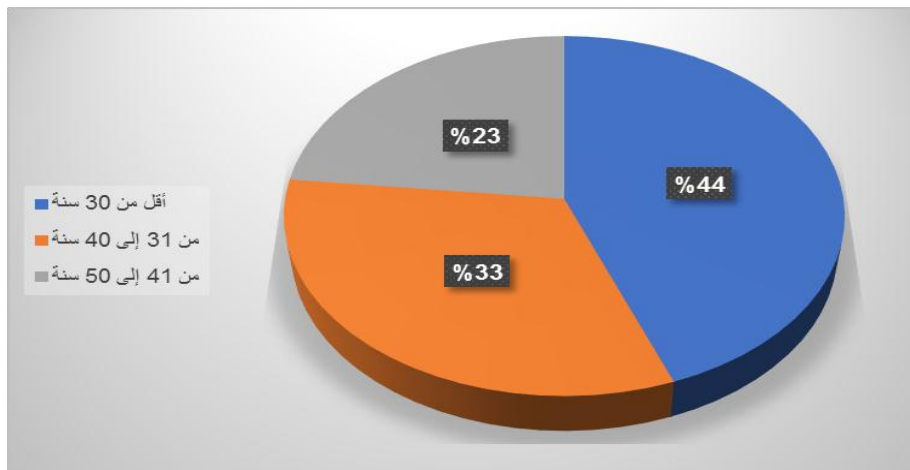
من خلال ما تم جمعه من بيانات حول العينة وتصنيفها حسب الفئة العمرية يتضح لنا توزيع العينة من الجدول الموالي:

الجدول رقم 2: توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	19	%41.30
من 31 إلى 40 سنة	14	%30.44
من 41 إلى 50 سنة	10	%21.74
أكثر من 50 سنة	03	%6.52
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم 3: توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج EXEL

من خلال الجدول والشكل يتبين أن عينة الدراسة تتكون من مختلف الفئات العمرية إلا أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت أعلى نسبة % 41.30 من أفراد عينة الدراسة، وتليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة لكون المؤسسة تسعى إلى تشييب مواردها البشرية وتوسيع نشاطها بالاعتماد على توظيف عمال جدد أغلبهم شباب، في حين أن الفئة العمرية أكبر من 50 سنة فهي بنسبة ضئيلة ، مما نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة في عمر مناسب للعمل والإنتاج.

3- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

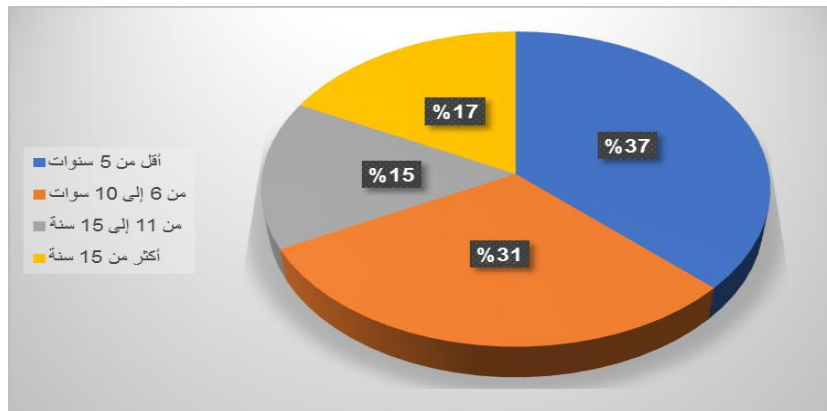
تعتبر سنوات الخبرة لعناصر العينة مفيدة جدا بالنسبة للعامل بصفة خاصة وللشركة بصفة عامة، حيث من خلال هذا المعيار يمكن استقراء العديد من المعلومات حول الشركة وسياساتها في إدارة مواردها البشرية، كما أنها مهمة جدا في موضوع دراستنا هذه وتساعدنا في تحليل النتائج المتوصل إليها؛ وتتمثل سنوات الخبرة بالنسبة العينة الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم 3: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	17	%36.96
من 6 إلى 10 سوات	14	%30.43
من 11 إلى 15 سنة	7	%15.22
أكثر من 15 سنة	8	%17.39
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم 4: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج EXEL

من خلال الجدول والشكل رقم 3 نجد أن أعلى نسبة هي فئة حديثي التوظيف أي ذوي خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة تعادل 36.96 % ، ثم تليها فئة ذوي الخبرة من 0 إلى 10 سنوات بنسبة 30.43% وتليها فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 15.22 %، إلا أن فئة ذوي الأكثر من 15 سنة خبرة تعتبر الأقل بنسبة. 17.39 %

4. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

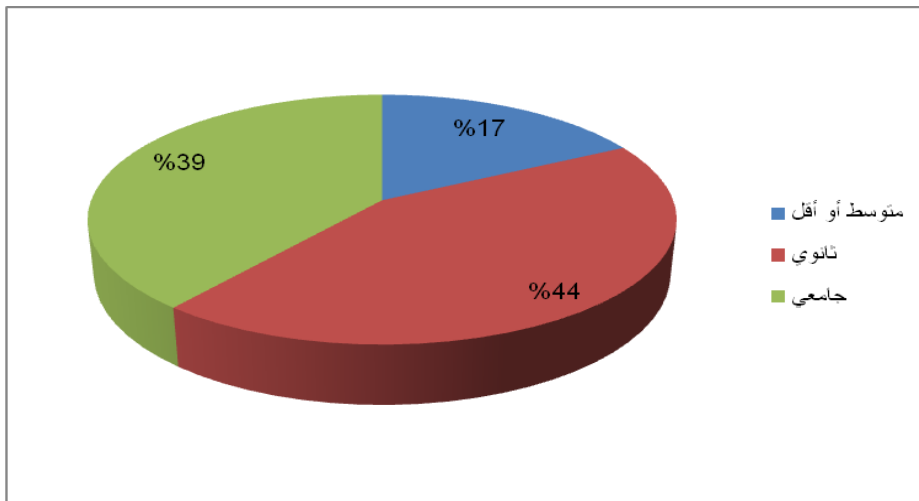
يعتبر المؤهل العلمي أحد العناصر المحددة الأهمية ودقة المعلومات التي تم جمعها من خلال هذا الاستبيان فكلما كان المؤهل العلمي فإنه يسمح لنا بالحصول على معلومات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى نتائج موضوعية وتحليلها وبتوضيح توزيع العينة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 4: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
متوسط أو أقل	8	17%
ثانوي	20	44%
جامعي	18	39%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج البرامج SPSS

الشكل رقم 5: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج البرامج EXEL

من خلال الجدول والشكل أن أغلبية أفراد العينة من ذوي المستوى ثانوي بنسبة إجمالية تقدر ب 44%، حاملي الشهادات الجامعية بنسبة تساوي 39% من مجموع أفراد العينة، أما ذوي مستوى متوسط أو أقل فنسبتهم 17%، مما نستنتج أن الشركة تعتمد في توظيفها على خريجي معاهد التكوين بصفة أساسية.

5- توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي

يمكن تقسيم المناصب التي يشغلها العمال إلى أربعة فئات وظيفية وهي:

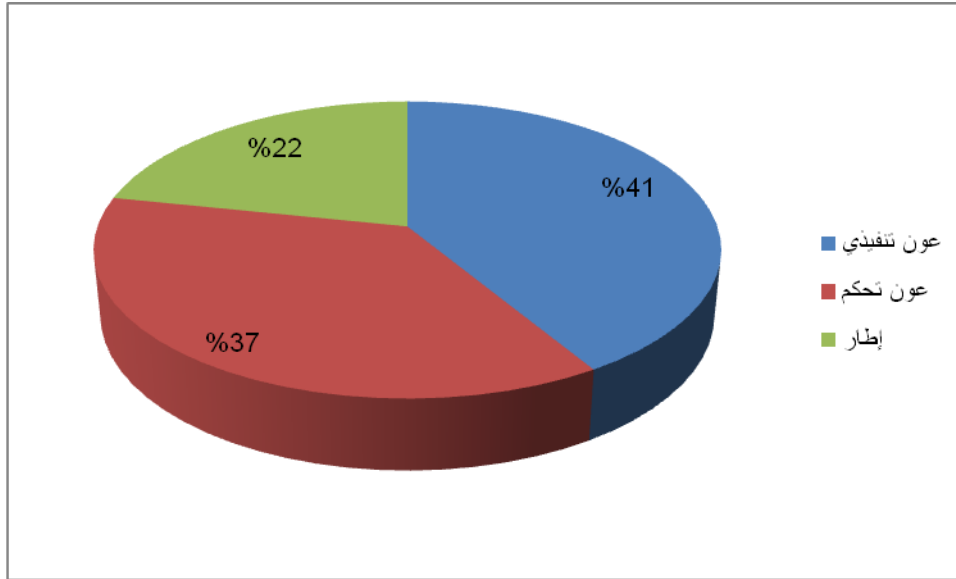
اعوان تنفيذيين - أعوان تحكم - إطارات وعلية من خلال البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة يتضح لنا من الجدول الموالي توزيع أفراد العينة على حسب الصب الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم 5: توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب	التكرار	النسبة
عون تنفيذي	19	%41
عون تحكم	17	%37
إطار	10	%22
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم 6: توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج EXEL

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن نسبة أعوان التحكم تساوي 37 % وهي أعلى نسبة وهو ما يفسر المستوى التعليمي الغالب داخل الشركة حيث أن هذه الفئة تضم أعوان قوي كفاءات مهنية متحصلون على شهادات (تقني سامي، شهادة الدراسات التطبيقية) وهي مستويات تؤهل أصحابها لفهم واستيعاب التكنولوجيا التي تتبناها الشركة، وقابليتهم لتلقي مختلف التكوينات التي تتيحها الشركة في مجال الاختصاص.

الفصل الثاني: دور التكوين في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE

وبعدها فئة أعوان التنفيذ بنسبة %41 التي تضم الأعوان الأقل مستوى من الفئة السابقة، وتليها فئتي الإطارات بنسبة تساوي %22 وهم المكلفون بالإشراف على مختلف العمليات الإنتاجية والإدارية والنشاطات المختلفة للشركة، وجلهم من خريجي الجامعات متحصلون على شهادات (الليسانس، الماستر أو مهندسي، دراسات عليا .

ثانيا: عرض نتائج القسم الثاني (متغيرات الدراسة)

يتكون القسم الثاني من الاستبانة من أربعة محاور حيث يتضمن كل محور مجموعة من الفقرات متعلقة بتغيير الدراسة، ومن خلال البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وبالإستعانة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تحصلنا على النتائج التالية والتي صنفناها حسب كل محور .

(أ) المحور الأول (التكوين)

يمثل المحور الأول المتغير المستقل المتمثل في التكوين ويتكون هذا المحور من 08 فقرات ويتضح لنا من الجدول التالي المتوسط والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة وأهميتها كما يلي:

الجدول رقم 6: تحديد المتوسط والانحراف المعياري واتجاه العينة للمحور الأول

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية مستوى	الترتيب
1	تقوم الشركة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم مناصب عملهم	4.37	0.771	موافق بشدة	1
2	تقوم الشركة ببرامج تكوينية بشكل دوري	4.24	0.848	موافق بشدة	3
3	تسمح الشركة أعمالها بالاستفادة من دورات تحسين المستوى التعليمي والأكاديمي في المؤسسات التعليمية الخارجية	4.22	0.814	موافق بشدة	5
4	أغلب البرامج التكوينية التي شاركت فيها تتوافق واحتياجاتي التكوينية	4.15	0.18	موافق	7
5	أغلب العمليات التكوينية التي تقوم بها الشركة لعمالها تكون خارج مواقع العمل (خارج الشركة)	4.33	0.668	موافق بشدة	2
6	يدعمني مسؤولي المباشر على المشاركة في برامج التكوين والتحسين المستمر	4.00	0.843	موافق	8
7	تعتمد الشركة على معايير موضوعية لتقييم أداء العمال بصفة دورية	4.17	0.797	موافق	6

الفصل الثاني: دور التكوين في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE

8	تحدد الشركة احتياجات التكوينية بناء على نتائج تقييم أدائي	4.22	0.728	موافق بشدة	4
	الاتجاه العام للتكوين في الشركة	4.21	0.548	موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن فقرات المحور الأول تراوحت بين موافق بشدة وموافق، وتحصلت الفقرة رقم 01 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.37 وانحراف معياري يساوي 0.771 وتليها العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي يساوي 4.33 وانحراف معياري يساوي 0.66؛

وهذا يدل على أن الشركة تقوم بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصبهم وتعتمد على التكوين خارج الشركة كما تكون عمالها بشكل دوري خلال مساهم المهني، واحتلت الفقرة 08 على المرتبة الرابعة متوسط حسابي يساوي 4.22 وانحراف معياري 0.728، وبدرجة موافق بشدة مما يؤكد على اعتماد الشركة في تحديد الاحتياجات التكوينية لعمالها من خلال نتائج تقييم أدائهم .

في حين احتلت الفقرة رقم 6 على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 4.00 وانحراف معياري 0.843، بدرجة موافق من حيث الأهمية ويفسر ذلك بأن نسبة دعم المسؤولين المباشرين لتكوين مرؤوسيهم ضعيفة؛

وبناء على المتوسط الحسابي العام للمحور الأول الذي يساوي 4.21 والانحراف المعياري المساوي لـ 0.548 ومستوى الأهمية العادل لدرجة موافق بشدة، فإن الشركة تتبنى عملية التكوين لعمالها وتوليها أهمية بالغة.

(ب) المحور الثاني: دافعية العامل تجاه عمله

يهدف المحور إلى دراسة دافعية العامل تجاه عمله، ويتكون المحور من 10 فقرات؛ كما يتضح لنا من الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة وأهميتها كما يلي:

الجدول رقم 7: تحديد المتوسط والانحراف المعياري واتجاه العينة للمحور الثاني

الرقم	الفقرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية مستوى	الترتيب
09	استمرار الشركة في تكويني برفع إحساسي وشعوري بالانتماء للشركة	4.24	0.639	موافق بشدة	3
10	يقوم التكوين بتغيير بعض الأنماط السلوكية أثناء العمل	4.17	0.677	موافق	5

6	موافق	0.542	4.13	التكوين يولد لدي رغبة في التميز في أداء عملي	11
2	موافق بشدة	0.681	4.26	التكوين يكفري للارتقاء والتدرج ومناسب عملي	12
8	موافق	0.856	3.98	لا أتردد في قبول التكوين الذي يتم عرضه علي من طرف الشركة	13
9	موافق	0.900	3.65	لا أتردد في طلب التكوين الذي أحتاجه من مسؤولي المباشر	14
10	غير موافق	0.912	2.46	كثيرا ما أفكر في التخلي عن منصب عملي بالشركة	15
1	موافق	0.656	4.28	أقوم بعملي داخل الشركة بروح معنوية عالية	16
7	موافق بشدة	0.582	4.13	أشارك في اقتراح وبناء برنامج التكوين بالشركة	17
4	موافق	0.749	4.20	يضمن من التكوين في علاوات وحشرات مادية جديدة	18
	موافق	0.347	3.95	الاتجاه العام لدافعية العامل	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم أن فقرات الحور النادي تتراوح مستوى أهميتها بين درجتي موافق وموافق بشدة، وتحملت الفقرة رقم 16 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.28 وانحراف معياري يساوي 0.656 ؛ وتليها الفقرة رقم 12 بمتوسط حسابي يساوي 4.26 وانحراف معياري يساوي 0.681 ؛ ثم تليها الفقرة رقم 09 متوسط حسابي يساوي 4.24 وانحراف معياري يساوي 0.639 وهذا يدل على أن عمال الشركة يتمتعون بروح معنوية عالية أثناء تأديتهم لمهامهم كما يسعون إلى التدرج في مناصبهم ولديهم الرغبة في التميز في أداء عملهم بغية الحصول على علاوات ومحفزات جديدة وتحقيق الأداء المطلوب منهم، وهو ما يتوافق مع الفقرة رقم 18 والتي تحصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 4.20 وانحراف معياري يساوي 0.749 وبدرجة موافق من حيث الأهمية. واحتلت الفقرة 15 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 246 وانحراف معياري يساوي 0912 وبدرجة غير موافق من حيث الأهمية ، وهذا ما يفسر رغبة أغلبية العمال في الاستمرار بالعمل في الشركة والاستقرار بها. وبما أن المتوسط العام للمحور الثاني يساوي 3.95 وانحراف معياري يساوي 0.347 وبدرجة موافق من حيث الأهمية نخلص إلى أن العامل داخل الشركة لديه دافعية تجاه عمله.

ج) المحور الثالث: القدرات المعرفية والمهنية المكتسبة لدى العامل

يهدف هذا المحور إلى دراسة القدرات المعرفية والمهنية المكتسبة لدى الفرد ويتكون المحور من 8 فقرات؛

كما يتضح لنا من الجدول التالي المتوسط والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة وأهميتها كما يلي:

الجدول رقم 8: تحديد المتوسط والانحراف المعياري واتجاه العينة للمحور الثالث

الرقم	الفقرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية مستوى	الترتيب
19	قدرات المهنية والمعرفية الحالية كافية لإنجاز أعمال بكفاءة وفاعلية	3.91	0.865	موافق	8
20	يمكنني التكوين من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجهني في العمل والتكيف مع مختلف الصعوبات	3.98	0.774	موافق	7
21	يساعد في التكوين في التقليل من نسبة الأخطاء المهنية وبالتالي إنجاز مهامي بأكثر دقة 22	4.00	0.894	موافق	6
22	تساعدني البرامج التكوينية على تطوير واكتساب مهارات جديدة	4.07	0.712	موافق	2
23	تساعد في برامج التكوين في تطوير مهاراتي الحالية المتعلقة بطريقة أداء المهام المرتبطة بوظيفتي	4.02	0.683	موافق	3
24	يساعدني التكوين على تحديد وتنمية معارفي	4.26	0.648	موافق بشدة	1
25	يمكنني التكوين من التحكم بشكل أفضل في أساليب ووسائل العمل ومواكبة التطور التكنولوجي	4.00	0.816	موافق	5
26	تتيح لي البرامج التكوينية من تهم وإعطاء صورة واضحة حول السياسات والتوجهات المستقبلية للشركة	4.02	0.856	موافق	4
	الاتجاه العام للقدرات المعرفية والمهنية	4.03	0.512	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن أغلب فقرات المحور الثالث مستوى أهميتها يعادل درجة موافق باستثناء الفقرة رقم 24 التي تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.17 وانحراف معياري يساوي 0.608 وبدرجة موافق بشدة؛ وتأتي في المرتبة الثانية الفقرة رقم 22 بمتوسط حسابي يساوي 4.07 وانحراف معياري يساوي 0.712 وبدرجة موافق؛ وهذا يدل على أن العمال داخل الشركة يسعون إلى تحديد وتنمية معارفهم وتطوير وانتساب

الفصل الثاني: دور التكوين في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE

مهارات جديدة ومواكبة التطور التكنولوجي مما يساعدهم في أداء المهام المرتبطة بوظائفهم والتقليل من نسبة الوقوع في الأخطاء المهنية والتكيف مع مختلف الصعوبات التي تواجههم في العمل، وهو ما تعكسه نتائج الفقرات (23، 26، 25، 21، 20) والتي تحصلت على الرتب (3، 4، 5، 6، 7) على التوالي وكلها بمستوى أهمية يعادل درجة موافق.

ويتضح من الجدول أيضا أن المتوسط الحسابي العام للمحور يساوي 4.03 وبتحرف معياري يساوي 0.512 ومستوى أهمية يساوي درجة موافق؛ مما نستنتج أن عمال الشركة لديهم قدرات معرفية ومهنية تمكنهم من أداء مهامهم داخل الشركة واستعدادهم لأجل تجديدها واكتساب مهارات جديدة تساعدهم في تحقيق الأداء المطلوب وبكفاءة.

د) المحور الرابع: إدراك العامل لدوره داخل الشركة

يهدف هذا المحور إلى دراسة إدراك العامل دوره وعلاقاته العامة داخل الشركة ويتكون المحور من 07 فقرات؛ حيث يوضح الجدول التالي المتوسط والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة وأهميتها كما يلي:

الجدول رقم 9: تحديد المتوسط والانحراف المعياري واتجاه العينة للمحور الرابع

الرقم	الفقرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية مستوى	الترتيب
27	هناك تمييز بيني وبين زملائي في العمل داخل الشركة	2.33	1.320	غير موافق	7
28	ألتزم بأوامر وتوجيهات مسؤولي المباشر وأسعى إلى تنفيذها	4.13	0.582	موافق	1
29	لا أبخل في تقديم النصائح والتوجيهات لزملائي في العمل بما فيها تبادل المكتسبات من البرامج التكوينية	3.85	0.729	موافق	4
30	يدعمني مسؤولي المباشر للحصول على مهارات ومعارف جديدة	3.78	0.841	موافق	6
31	أنا على يقين بأن استفادتي من التكوين سيكون له تأثير ايجابي على تعانيني في العمل	4.07	0.680	موافق	3
32	البرامج التكوينية تساعدني على الإندماج في فرق العمل وتبني روح الجماعة	3.80	0.806	موافق	5
33	البرامج التكوينية تزيدني ثقة في قدرات المهنية	4.09	0.626	موافق	2
	الاتجاه العام لإدراك العامل لدوره	3.72	0.491	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على خرجات SPSS

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن أغلب فقرات المحور تقابلها درجة موافق باستثناء الفقرة 27 التي تحتل المرتبة الأخيرة التي تقابلها درجة غير موافق من حيث الأهمية ومتوسط حسابي يساوي 2.33 وانحراف معياري يساوي 1320، في حين جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 28 متوسط حسابي يساوي 4.13 وانحراف معياري يساوي 0.582 ثم تليها الفقرة رقم 33 بمتوسط حسابي يساوي 4.09 وانحراف معياري يساوي 0.626 واحتلت الفقرة 31 المرتبة الثالثة متوسط حسابي يساوي 4.07 وانحراف معياري يساوي 0.680 وجاءت بعدها الفقرة 29 بمتوسط حسابي يساوي 3.85 وانحراف معياري يساوي 0.729 ونجد الفقرة 32 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.80 وبانحراف معياري يساوي 0.806 أما الفقرة 30 فتحصلت على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي 3.78 وانحراف معياري يساوي 0.841

أما في المرتبة السابعة والأخيرة نجد الفقرة 27 بمتوسط حسابي يساوي 2.33 وانحراف معياري يساوي 1320 وعليه نستخلص أن أفراد عينة الدراسة تربطهم علاقات الاحترام المتبادل والتعاون وعدم التمييز فيما بينهم والعمل بروح الجماعة.

وبما أن المتوسط الحسابي العام للمحور يساوي 3.72 وبانحراف معياري يساوي 0.491 وهو ما يقابله مستوى أهمية بدرجة موافق وعليه يتبين لنا بأن أفراد عينة الدراسة لديهم إدراك بدورهم داخل الشركة.

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

الاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (R) لمعرفة طبيعة العلاقة طردية أو عكسية) ومعامل التحديد (R) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة (0.05) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة (95 %)؛ ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات من خلال ما يلي :

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى في :

✓ الفرضية H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و دافعية العامل في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

و الجدول الموالي يوضح لنا نتائج الاختبار :

الجدول رقم 10: اختبار العلاقة بين التكوين و دافعية العامل

المتغير المستقل	المتغير تابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
التكوين	دافعية العامل	0.292	0.085	0.022	1.684	0.049

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نجد أن مستوى المعنوية (Sig) تساوي 0.049 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، و قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وعليه نرفض الفرضية الصفرية HO؛ وتقبل بديلتها H1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و دافعية العامل في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 وبما أن قيمة معامل الارتباط (R) يساوي 0.292 فهو ما يشير إلى أنها علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغيرين.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تتمثل الفرضية الفرعية الثانية في :

✓ الفرضية H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و القدرات المعرفية و المهنية للعامل محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

و الجدول الموالي يوضح لنا نتائج الاختبار :

الجدول رقم 11: اختبار العلاقة بين التكوين و القدرات المعرفية و المهنية

المتغير المستقل	المتغير تابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
التكوين	القدرات المعرفية والمهنية	0.383	0.146	2.746	1.684	0.009

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول أن مستوى المعنوية (Sig) تساوي 0.009 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة T المحسوبة المساوية ل 2.746 هي أكبر من قيمة T الجدولية و المقدر ب: 1.684، و عليه نرفض الفرضية الصفرية HO؛ وتقبل بديلتها H1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والقدرات المعرفية و المهنية للعامل في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

و تشير قيمة معامل الارتباط (R) المساوية ل: 0.383 إلى أنها علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغيرين التكوين والقدرات المعرفية و المهنية للعامل.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تتمثل الفرضية الفرعية الثانية في :

✓ الفرضية H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و إدراك العامل لدوره داخل الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

و الجدول الموالي يوضح لنا نتائج الاختبار :

الجدول رقم 12: اختبار العلاقة بين التكوين و إدراك العامل لدوره داخل الشركة

المتغير المستقل	المتغير تابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
التكوين	إدراك العامل لدوره	0.371	0.137	2.648	1.684	0.011

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أن مستوى المعنوية (Sig) تساوي 0.011 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك نرفض الفرضية الصفرية H0؛ وتقبل بديلتها H1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وإدراك العامل لدوره داخل الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

و نجد أن قيمة معامل الارتباط (R) تبلغ 0.371 و هو ما تشير إلى أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين التكوين و إدراك العامل لدوره داخل الشركة محل الدراسة

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

ولتدعيم النتائج سيتم اختيار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين أداء العاملين في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 13: اختبار العلاقة بين التكوين و تحسين أداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير تابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
التكوين	تحسين أداء العاملين	0.470	0.221	3.534	1.684	0.001

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغ 0.470 و هو ما يشير إلى أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين التكوين و تحسين أداء العاملين.

و يتبين من الجدول أيضا أن :

✓ مستوى المعنوية (Sig) تساوي 0.001 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05

✓ قيمة T المحسوبة تساوي 3.534 و هي أكبر من قيمة T الجدولية المقدر ب: 1.684

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية HO؛ وتقبل بديلتها H1 و التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين التكوين و تحسين أداء العاملين بالشركة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بشركة المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE - مليانة - باعتبارها مؤسسة وطنية ذات طابع اقتصادي صناعي فهي تكتسي أهمية جد بالغة. كما لها دور فعال وأثر كبير على الاقتصاد الوطني، والتي تعمل على إنتاج مجموعة الأدوات الصحية والقطع الملحقة لها و الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، حيث اعتمدنا فيها على المنهج التحليلي الوصفي و هو منهج يجمع بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية، إضافة إلى الاستعانة باستمارة استبيان لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية من عمال الشركة وبعدها قمنا بتحليلها أين تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج مكنتنا من معرفة صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

خاتمة

الخاتمة:

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 الإختيارات الإستراتيجية 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 الإستراتيجية 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:

أ- 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؛
- ✓ لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء العاملين، يشعر من خلالها العامل بانتمائه وولائه لمؤسسته؛ و يعتبر التكوين المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها؛
- ✓ إن عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز.

ب) 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 نثميناً لتحسين أداء العاملين داخل الشركة محل الدراسة. ومن أهم هذه التوصيات:
- ✓ العمل على وضع برنامج تحفيزي للعمال 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؛
 - ✓ تقليصاً للتكاليف الباهظة التي تتطلبها العملية التكوينية خاصة خارج الوطن، نوصي بجلب الأساتذة المكونين بدلاً من إرسال العديد من العمال إلى خارج الوطن؛
 - ✓ إتاحة فرص امتيازيه للعمال المتميزين في أدائهم للحصول على تكوينات خاصة تؤهلهم للإشراف على تكوين زملائهم في العمل باحترافية مطلوبة؛
 - ✓ منح امتيازات معنوية للعمال المتميزين في كل سنة، خلقاً لروح المنافسة بين عمال الشركة، كالتكفل الشامل بهؤلاء العمال المتميزين وعائلاتهم بمنحهم رحلات ترفيهية خاصة داخل وخارج الوطن؛
 - ✓ العمل على إقامة لقاءات وملتقيات وكذا تربية ضمن نوادي داخل الشركة أو خارجها تشجيعاً 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 الأمس واليوم؛
 - ✓ تطبيق نظام تحديد الاحتياجات التكوينية

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981
- احمدي امين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1990
- بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010،
- خيرى خليل الجميلي ، التمتية الإدارية في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1998
- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003
- عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد ، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 1990
- عبدالباري إبراهيم نعيم زهير درة، الصباغ، إدارة الموارد البشرية، وائل دار للطباعة والنشر، الاردن، 2008
- عصمت سليم قرالة ، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، ط 1 ، دار جليس للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011
- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1997
- محمد سرور الحريري ، علم النفس الإداري ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2016
- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

ثانياً: المذكرات:

- ابو قطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع، تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2013-2014.
- بزايد نجاه، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة سانيا، وهران، 2010-2011.
- جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2009
- زلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2012/2013 .

- بن شعيب نصيرة، صغير نجاه، دور التكوين المتواصل في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية وتطوير الكفاءات، جامعة معسكر، 2014/2015 .
- خالد يوسف، السمانى أحمد، دور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة أداء العاملين، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013.
- عوض الله محمد علي محمد الهادي، دور التدريب في أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017.

ثالثا: المجالات:

- ابراهيمي عبد الله حميدة مختار ، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 07 جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005 .
- الشيخ الداوي، تحليل التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد06 .
- محمد عباس ديوب وآخرون، قياس أثر تدريب الموارد البشرية على التميز في أداء الخدمة، مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، اللاذقية، سوريا، العدد (29)، 2007 .

رابعا: باللغة الأجنبية:

- Githinji Angela, Effects Of Training On employee Performance, A Thesis submitted to the Degree of executive masters of Science in organizational development (EMOD), United states international university, Nairobi,2014
- Charles Kingston Yao Dzamesi », The Effects Of Training : Ygf And Development On Employees Performance, A Thesis submitted to the Degree of commonwealth executive masters of Business Administration, University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements, GHANA,2012
- MIGNANT.ALAIN , Manager le formation 4eme édition actualisée et enrichie ,2019.

خامسا: من الأنترنت:

- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، طرق تحسين الأداء، <https://hrdiscussion.com>

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الإمتحان



جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال.



الموضوع: امتحان

السادة والسيدات العاملین بالمؤسسة

يشرفنا أن يكون في متناولكم هذا الامتحان المصمم لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة حالة نقوم بإعدادها ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال بعنوان: دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة العتاد الصحي EIMS بمليانة
الهدف من الدراسة هو الوقوف على واقع التكوين بمؤسسة العتاد الصحي EIMS بمليانة والتعرف على أهمية التكوين في تحسين الأداء للعمال.
لذا نتمنى أن تولوا هذا الامتحان اهتمامكم، ونرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلته، فمشاركتكم ضرورية باعتباركم ركيزة أساسية لنجاح الدراسة، ونحيطكم علما أن هذا الامتحان لن يتم استغلاله إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
ولكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم.

* د. شيشة نوال

* تكفة محمد هشام

* قاصد علي أسامة

السنة الجامعية : 2021-2022

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

القسم الأول : البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية الاجتماعية و الوظيفية للعمال

- (1) الجنس : ذكر أنثى
- (2) العمر : أقل من 30 سنة من 30-40 سنة من 41-50 سنة أكبر من 50 سنة
- (3) سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة
- (4) المؤهل العلمي : متوسط أو أقل ثانوي تقني سامي ليسانس ماستر أو مهندس دراسات عليا
- (5) المنصب المهني : عون تنفيذي عون تحكم إطار إطار سامي

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول : تبني الشركة محل الدراسة للعملية التكوينية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم الشركة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم					
02	تقوم الشركة ببرامج تكوينية بشكل دوري					
03	تسمح الشركة لعمالها بالاستفادة من دورات تحسين المستوى التعليمي والأكاديمي في المؤسسات التعليمية الخارجية					
04	أغلب البرامج التكوينية التي شاركت فيها تتوافق و احتياجاتي التكوينية					
05	أغلب العمليات التكوينية التي تقوم بها الشركة لعمالها تكون خارج مواقع العمل (خارج الشركة)					
06	يدعمني مسؤولي المباشر على المشاركة في برامج التكوين و التحسين المستمر					
07	تعتمد الشركة على معايير موضوعية لتقييم أداء العمال بصفة دورية.					
08	تحدد الشركة احتياجاتي التكوينية بناء على نتائج تقييم أدائي					

المحور الثاني : دافعية العامل

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
09	استمرار الشركة في تكويني يرفع إحساسي و شعوري بالانتماء للشركة					
10	يقوم التكوين بتغيير بعض الأنماط السلوكية أثناء العمل					
11	التكوين يولد لدي رغبة في التميز في أداء عملي					
12	التكوين يحفزني للارتقاء و التدرج في منصب عملي					
13	لا أتردد في قبول التكوين الذي يتم عرضه علي من طرف الشركة					
14	لا أتردد في طلب التكوين الذي أحتاجه من مسؤولي المباشر					
15	كثيرا ما أفكر في التخلي عن منصب عملي بالشركة.					
16	أقوم بعمل عملي داخل الشركة بروح معنوية عالية					
17	أشارك في اقتراح و بناء برنامج التكوين بالشركة					
18	يضمن التكوين لي علاوات و محفزات مادية جديدة					

المحور الثالث : القدرات المعرفية و المهنية للعامل

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	قدراتي المهنية و المعرفية الحالية كافية لإنجاز أعمال بكفاءة و فاعلية					
20	يمكنني التكوين من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجهني في العمل و التكيف مع مختلف الصعوبات					
21	يساعدني التكوين في التقليل من نسبة الأخطاء المهنية و بالتالي إنجاز مهامي بأكثر دقة					
22	تساعدني البرامج التكوينية على تطوير و اكتساب مهارات جديدة					
23	تساعدني برامج التكوين في تطوير مهاراتي الحالية المتعلقة بطريقة أداء المهام المرتبطة بوظيفتي					
24	يساعدني التكوين على تجديد و تنمية معارفي					
25	يمكنني التكوين من التحكم بشكل أفضل في أساليب و وسائل العمل و مواكبة التطور التكنولوجي					
26	تتيح لي البرامج التكوينية من فهم و إعطاء صورة واضحة حول السياسات و التوجهات المستقبلية للشركة					

المحور الرابع : إدراك العامل لدوره

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	هناك تمييز بيني و بين زملائي في العمل داخل الشركة					
28	ألتزم بأوامر و توجيهات مسؤولي المباشر و أسعى إلى تنفيذها.					
29	لا أبخل في تقديم النصائح و التوجيهات لزملائي في العمل بما فيها تبادل المكتسبات من البرامج التكوينية					
30	يدعمني مسؤولي المباشر للحصول على مهارات و معارف جديدة					
31	أنا على يقين بأن استفادتي من التكوين سيكون له تأثير ايجابي على فعاليتي في العمل					
32	البرامج التكوينية تساعدني على الاندماج في فرق العمل و تبني روح الجماعة					
33	البرامج التكوينية تزيدني ثقة في قدراتي المهنية					

الملحق رقم 02: مخرجات SPSS

توزيع العينة حسب الجنس

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	37	80,4	80,4	80,4
	أنثى	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب العمر

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	19	41,3	41,3	41,3
	سنة 40 إلى 30 من	14	30,4	30,4	71,7
	سنة 50 إلى 41 من	10	21,7	21,7	93,5
	سنة 50 من أكبر	3	6,5	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

		الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 05 من أقل	17	37,0	37,0	37,0
	سنوات 10 إلى 05 من	14	30,4	30,4	67,4
	سنة 15 إلى 11 من	7	15,2	15,2	82,6
	سنة 15 من أكثر	8	17,4	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب سنوات المؤهل العلمي

		المؤهل			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل أو متوسط	2	4,3	4,3	4,3
	ثالثي	13	28,3	28,3	32,6
	سامي تقني	15	32,6	32,6	65,2
	ليسانس	9	19,6	19,6	84,8
	مهندس أو ماستر	5	10,9	10,9	95,7
	عليا دراسات	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب سنوات المنصب الوظيفي

		المنصب			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	تنفيذي عون	13	28,3	28,3	28,3
	تحكم عون	17	37,0	37,0	65,2
	إطار	10	21,7	21,7	87,0
	سامي إطار	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

تحليل المحور الأول :

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Q1	46	0	4,37	,771
Q2	46	0	4,24	,848
Q3	46	0	4,22	,814
Q4	46	0	4,15	,918
Q5	46	0	4,33	,668
Q6	46	0	4,00	,843
Q7	46	0	4,17	,797
Q8	46	0	4,22	,728
الأول المحور	46	0	4,2120	,54827

تحليل المحور الثاني :

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Q9	46	0	4,24	,639
Q10	46	0	4,17	,677
Q11	46	0	4,13	,542
Q12	46	0	4,26	,681
Q13	46	0	3,98	,856
Q14	46	0	3,65	,900
Q15	46	0	2,46	,912
Q16	46	0	4,28	,655
Q17	46	0	4,13	,582
Q18	46	0	4,20	,749
الثاني المحور	46	0	3,9500	,34753

تحليل المحور الثالث :

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Q19	46	0	3,91	,865
Q20	46	0	3,98	,774
Q21	46	0	4,00	,894
Q22	46	0	4,07	,712
Q23	46	0	4,02	,683
Q24	46	0	4,26	,648
Q25	46	0	4,00	,816
Q26	46	0	4,02	,856
الثالث المحور	46	0	4,0326	,51264

تحليل المحور الرابع :

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Q27	46	0	2,33	1,334
Q28	46	0	4,13	,582
Q29	46	0	3,85	,729
Q30	46	0	3,78	,841
Q31	46	0	4,07	,680
Q32	46	0	3,80	,806
Q33	46	0	4,09	,626
الرابع المحور	46	0	3,7205	,49115

اختبار الفرضية الأولى :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,292 ^a	,085	,064	,33619

a. Predictors: (Constant), الأول المحور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,462	1	,462	4,088	,049 ^b
	Residual	4,973	44	,113		
	Total	5,435	45			

a. Dependent Variable: الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), الأول المحور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,172	,388		8,170	,000
	الأول المحور	,185	,091	,292	2,022	,049

a. Dependent Variable: الثاني المحور

تبار الفرضية الثانية :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,383 ^a	,146	,127	,47900

a. Predictors: (Constant), الأول المحور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,731	1	1,731	7,542	,009 ^b
	Residual	10,096	44	,229		
	Total	11,826	45			

a. Dependent Variable: الثالث المحور

b. Predictors: (Constant), الأول المحور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,526	,553		4,567	,000
	الأول المحور	,358	,130	,383	2,746	,009

a. Dependent Variable: الثالث المحور

اختبار الفرضية الثالثة :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,371 ^a	,137	,118	,46130

a. Predictors: (Constant), الأول المحور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,492	1	1,492	7,013	,011 ^b
	Residual	9,363	44	,213		
	Total	10,855	45			

a. Dependent Variable: الرابع المحور

b. Predictors: (Constant), الأول المحور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,322	,533		4,359	,000
	الأول المحور	,332	,125	,371	2,648	,011

a. Dependent Variable: الرابع المحور

اختبار الفرضية الرئيسية :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,470 ^a	,221	,203	,29281

a. Predictors: (Constant), الأول المحور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,071	1	1,071	12,492	,001 ^b
	Residual	3,773	44	,086		
	Total	4,844	45			

a. Dependent Variable: الثاني القسم

b. Predictors: (Constant), الأول المحور

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,727	,338	8,066	,000
	الأول المحور	,281	,080	,470	,001

a. Dependent Variable: الثاني القسم