



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

دور التكوين في تحسين أداء الموظفين
دراسة تطبيقية على مديرية التجهيزات
العمومية بولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لنيل شهادة مقدمة لاستكمال المتطلبات نيل شهادة
ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

عبد القادر خداوي مصطفى

إعداد الطالب(ت)ين:

بن جيلالي زين الدين

نوقشت علنا بتاريخ 06 / 06 / 2022 أمام اللجنة المكونة من:

د. د.	ظريف عبد الله	رئيسا
د. د.	عبد القادر خداوي مصطفى	مشرفا ومقررا
د. د.	قبلي نبيل	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر

الحمد لله أولا وأخرا وظاهرا وباطنا كما يحب ربنا ويرضى

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إن رضيت و لك الحمد بعد الرضا

نشكر الله تعالى ونحمده على أن وفقنا وأعاننا في إنجاز هذا العمل

ومن باب قولہ صلى الله عليه وسلم : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

وانطلاقاً من العرفان الجميل فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ

المشرف « خداوي مصطفى » على قبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى

توجيهاتها القيمة.

نوجه شكرنا أيضا إلى موظفي إدارة جامعة الجيلالي بونعامة على تقديم يد العون لي.

وكل الأساتذة الذين ساعدونا.

وكذلك نوجه الشكر الجزيل لي موظفي مؤسسة باتيميتال.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي العملي إلى من كانت دعواتها تنير دربي وكان رضاها مصباح طريقي إلى فيض العنان الذي أضاء
دربي إلى من رحمتني بعطفها وحنانها.

إلى من احترضت متاعب الحياة من أجلي، إلى من بكت لأحزاني وفرحت لأفراحي.

إلى من كان لها الفضل فيما وصلت إليه، إلى حبيبة قلبي : أمي العزيزة"

إلى من رباني وعلمني كيف أعيش بالأخلاق والفضيلة وأمدني بروح المثابرة والعمل.

إلى من تعب من أجل راحتي وسعادتي إلى من تصواه نفسي ويذكره قلبي في أحزاني وأفراحي .

إلى من أتمنى له الخير في الحياة " أبي العزيز أطل الله عمره"

إلى إخوتي وأخواتي

إلى العائلة التربوية، إلى كل من عرفني من بعيد أو من قريب.

إلى قرين النفس والدرب والحياة إلى كل العائلة صغيرا و كبيرا.

إلى الجميع أهدى هذا العمل.

زين الدين

الملخص:

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

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في مجموعة من عمال وعاملات مديرية التجهيزات العمومية بولاية عين الدفلى، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، ولأجل ذلك قمنا بإعداد استبيان شمل عينة من عمال مديرية التجهيزات العمومية بولاية عين الدفلى، فكان عدد الاستبيانات الموزعة 55، استرجعت كاملة، وقمنا بإفراغها في برنامج SPSS بغية تحليلها.

ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى دور وفعالية العملية التكوينية التي مديرية التجهيزات العمومية في تحسين أداء موردها البشري والذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين وزيادة إنتاجية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التكوين، أداء الموظفين، مؤسسة الاقتصادية .

Résumé:

The aim of this study is to highlight the importance and role of training in improving the performance of human resources in economic institutions, where training is one of the most important factors contributing to the advancement of the human element and an option to raise the banner of challenge to keep pace with scientific and technological progress, Employees and their skills so that the institution can improve the performance of its workers and increase the quality of their outputs and maintain the quality of their outputs on the one hand, as well as provide opportunities for their workers to enable them to improve their scientific and professional level, which qualifies them for professional and social promotions on the other hand, Stability and effectiveness.

On this basis, we conducted a field study on a sample of the study society represented by a group of workers and workers of the company of electricity and Directorate of Public Equipment in the state of Ain Defla , and this study was based on descriptive methods and analytical approach in order to answer the problem presented and verify the validity of the hypotheses ,a questionnaire was prepared to include a sample of the workers of Directorate of Public Equipment in the state of Ain Defla ,The number of questionnaires distributed (55) was retrieved in full , we have emptied it into the SPSS program for analysis.

Analyzing the results obtained, we find the importance and effectiveness of the training process adopted by Corporation , which improves the performance of its human resource, which necessarily improves and increases the productivity of the organization.

key words: training, performance improvement, employees economic Corporation.

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	الإهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين والأداء الموظفين	
06	تمهيد
07	المبحث الاول: عموميات حول التكوين
07	المطلب الأول: ماهية التكوين
10	المطلب الثاني: خصائص وأهداف التكوين
13	المطلب الثالث: أنواع التكوين وأساليبه
17	المطلب الرابع: إجراءات التكوين ومراحله
21	المبحث الثاني: ماهية أداء الموظفين
21	المطلب الاول: مفهوم أداء الموظفين وأنواعه
23	المطلب الثاني: محددات وخصائص أداء الموظفين
24	المطلب الثالث: طرق وإجراءات تحسين أداء الموظفين
27	المطلب الرابع: التكوين ودوره في تحسين الموظفين
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة التي تناوله الموضوع
29	المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة
34	المطلب الثاني: عرض الدراسات الاجنبية
35	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة والقيمة المضافة
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية على مديرية التجهيزات العمومية	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

40	المطلب الأول: تقديم مديرية التجهيزات العمومية
40	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية
42	المطلب الثالث: تقديم مصلحات المديرية
45	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وتحليل النتائج
45	المطلب الأول: طرق الدراسة
46	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
48	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية و تحليل بيانات الإستبيان
48	المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات الإحصائية للدراسة
65	المطلب الثاني : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
68	خلاصة الفصل
70	خاتمة
73	قائمة المراجع
77	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
16	يوضح أساليب التكوين	01
18	يبين الفجوة كتعبير عن الحاجة التكوينية	02
20	خطوات عملية التكوين ملخصة في الشكل التالي	03
41	هيكل التنظيمي "مديرية التجهيزات العمومية"	04
48	توزيع الأفراد العينة حسب المتغير الجنس	05
49	توزيع الأفراد العينة حسب المتغير الفئة العمرية	06
50	توزيع الأفراد العينة حسب المتغير المستوى الدراسي	07
51	توزيع الأفراد العينة حسب المتغير الخبرة	08
52	توزيع الأفراد العينة حسب المتغير المسمى الوظيفي	09

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	مجالات و معايير تقييم التكوين	19
02	مقياس ألفا كرونباخ	47
03	توزيع الأفراد العينة حسب المتغير الجنس	48
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	49
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	50
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	51
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب	52
08	تحليل السؤال الاول	53
09	تحليل السؤال الثاني	54
10	تحليل السؤال الثالث	54
11	تحليل السؤال الرابع	55
12	تحليل السؤال الخامس	56
13	تحليل السؤال السادس	56
14	تحليل السؤال السابع	57
15	تحليل السؤال الثامن	58
16	تحليل السؤال التاسع	58
17	تحليل السؤال العاشر	59
18	تحليل السؤال الحادي عشر	60
19	تحليل السؤال الثاني عشر	61
20	تحليل الثالث عشر والرابع عشر والخامس عشر	62
21	تحليل السؤال السادس عشر	63
22	تحليل السؤال السابع عشر	63
23	تحليل السؤال الثامن عشر	64
24	يوضح نتائج إختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للتكوين على أداء الموظفين	65
25	يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط لتكوين على أداء الموظفين	66

مقدمة

تمهيد:

في ظل التغييرات الاقتصادية العالمية الراهنة أيقن الباحثون الإقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، والدليل على ذلك أن هناك بلدان كثيرة تزخر أراضيها بثروات طبيعية هائلة وتملك رؤوس أموال ضخمة ولكنها بقيت ضمن الدول المتخلف، والسبب الرئيسي في ذلك يرجع أساسا إلى إفتقار هذه الدول عموما والجزائر خصوصا إلى الموارد البشرية المكونة والمؤهلة، وهذا ما جعل مردود ثرواتها المادية والمعنوية ورؤوس اموالها يعود في غالب الحيات إلى البلدان الاجنبية محتكرة ومستغلة، والدليل على ذلك أن إستخراج وإستغلال هذه الثروات يتم من قبل الطاقات البشرية المؤهلة لهذه الدول (الأجنبية).

وتعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية، الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغييرات ذات الإتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء.

حيث تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لإتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الإنخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

يعتبر التكوين **TRAINING** من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، فالتكوين يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد.

يسعى التكوين إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التكوين، كما يمكن إعتبار التكوين على أنه تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الإتجاهات النفسية والذهنية للفرد إتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف لرفع مهارات الفرد في أداء العمل.

والتكوين في حد ذاته يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها والمتمثلة في زيادة الإنتاجية هذه الأخيرة تعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على حجم الإنتاج وجودته هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف، والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال، كما يكتسب الفرد من وراء كل هذا معنويات مرتفعة لا شك أن إكتسابها يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه.

ومن هنا قمنا بطرح الإشكالية التالية والتي تمثلت في:

➤ ما مدى فعالية دور التكوين في تحسين أداء الموظفين؟ وما الامتيازات التي يزيد بها لمديرية التجهيزات العمومية؟
كما أن هناك أسئلة فرعية متمثلة في:

- ماهي أهم مفاهيم العملية التكوينية و ما موقعها في خارطة الموارد البشرية؟
- كيف يتم تحديد الاحتياجات و اختيار البرامج التكوينية في مديرية التجهيزات العمومية ؟
- هل لتكوين دور فعال على أداء الموظفين في مديرية التجهيزات العمومية ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

➤ الفرضية الرئيسية: لتكوين دور فعال وإيجابي ذو دلالة إحصائية على الافراد مديرية التجهيزات العمومية.
منها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ يساهم التكوين في تحسين أداء الافراد وصولا الى رفع مستوى الخدمات المقدمة لمديرية التجهيزات العمومية.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرنامج التكويني و فعالية عملية التكوين في مديرية التجهيزات العمومية.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب التي جعلتنا نعالج هذا الموضوع نذكر منها ما يلي :

- الرغبة في التعرف على طبيعة وكيفية إدارة التكوين لدى الموظفين.
- ميلنا الطبيعي ورغبتنا للبحث والاستطلاع في موضوع التكوين دوره في تحسين أداء الموظفين، وبالتالي في رفع مستوى المؤسسة.

➤ إحساسنا بأهمية التكوين ودوره في رفع أداء الأفراد داخل المؤسسة.

➤ شعورنا بأن التكوين يعتبر أحد الاستثمارات المبدعة والخلقة لرفع أداء الأفراد على مستوى المؤسسات.

أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية هذا البحث في تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصفة مبسطة سهلة الإستيعاب وهكذا يصبح في متناول الباحثين ونجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكنهم من إنجاز دراسات نظرية أخرى مكملة أو دراسات ميدانية جديدة تتعلق بموضوع الكفاءة في التسيير بعد عملية التكوين للأفراد ومنه دعم التنمية الاقتصادية وفق هذا الإهتمام، كما يمكنني أن أقول بأن هذا الموضوع بإمكانه أن يدعم ويسد نقصا موجودا في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي:

- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى مديرية التجهيزات العمومية.
- رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال إطلاعه على الأسس النظرية لهذا المصطلح (التكوين).
- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائنا.
- تحقيق بعض الأهداف المتوخاة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية : ركزنا في هذه الدراسة على عنصر التكوين و الأداء الموظفين بمديرية التجهيزات العمومية و من ثم معرفة دور التكوين في تحسين ورفع أداء الموظفين داخل المديرية.
- الحدود المكانية : لقد تم إسقاط الجانب النظري الذي يمس الدراسة الميدانية على مستوى مديرية التجهيزات العمومية بولاية عين الدفلى.
- الحدود الزمنية : أجريت الدراسة الميدانية من 12 ماس 2022 إلى غاية 05 أفريل 2022.

منهج الدراسة:

- للإجابة على إشكالية الدراسة و محاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في القسم النظري من الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتكوين القاعدة النظرية المستسقة من مختلف المراجع.
- أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على الدراسة الميدانية (منهج دراسة حالة) من خلال تحليل المعلومات و المعطيات التي تم الوصول إليها بالاعتماد على أداة القياس (الاستبانة) من أجل استخلاص بعض النتائج و تقديم بعض الاقتراحات .

صعوبات البحث:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها واجهنا بعض الصعوبات تمثلت في:
- صعوبة تفهم مع بعض الموظفين داخل المديرية التجهيزات العمومية خوفهم من إجابة على الإستبان.
- عدم استرجاع بعض الاستمارة المتمثلة في الإستبان من طرف الموظفين.

هيكل الدراسة:

- بناء على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، الإجابة عنها، و بعد أن تم وضع الفرضيات اللازمة للانطلاق في البحث قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين فصل نظري والآخر تطبيقي، حيث تمحور الفصل الأول حول الاطار النظري لتكوين وأداء الموظفين من خلال التطرق إلى ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول ا عموميات حول التكوين وشمل

كل من (مفهوم التكوين، خصائص وأهداف، أنواع وأساليب، إجراءات التكوين ومراحله)، والمبحث الثاني فقد تضمن الإطار العام لأداء الموظفين وشمل كل من (مفهوم أداء الموظفين وأنواعه، محددات وخصائص، طرق وإجراءات التكوين ودوره في تحسين الموظفين)، والمبحث الثالث فقد تضمن الدراسات السابقة التي تناولته الموضوع تناولنا فيه كل من دراسات الأجنبية والعربية ومحلية، أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه للدراسة الميدانية في مديرية التجهيزات العمومية، وقد اشتمل على ثلاث مباحث تضمن المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة و تحليل النتائج أما المبحث الثالث فقد تضمن المعالجة الإحصائية و تحليل بيانات الإستمارة (الإستبيان).

وأخيرا اختتمت هذه الدراسة بخاتمة لخصت فيها عدة نتائج مكنتنا من إجراء بعض التوصيات في هذا الموضوع.

الفصل الأول

الإطار النظري لتكوين والأداء
الموظفين

تمهيد:

يتوقف نجاح المنظمة في أعمالها على وجود عمال أكفاء، متكونين جيدا ومحسنيين للعمل بجدية، والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط بل إرادة المنظمة وإستراتيجية هامة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرص التقدم في سراتهم الوظيفية، ومن الضروري أن تقوم المنظمة بتصميم برنامج لتوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار ومن واجب العمال إبداء التحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم وفي تسيير مساهم الوظيفي.

ويعتبر الأداء الموظفين من الموضوعات التي نالت اهتماما من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلا على أن الأداء الموظف يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية يعطون موضوع أداء الموظفين والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظرا لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخله.

و من أجل التوضيح أكثر سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث شمل كلا منهما مايلي:

- المبحث الاول: عموميات حول التكوين وشمل كل من (مفهوم التكوين، خصائص وأهداف التكوين ، أنواع التكوين وأساليبه، إجراءات التكوين ومراحله).
- المبحث الثاني: ماهية أداء الموظفين وشمل كل من (مفهوم أداء الموظفين وأنواعه، محددات وخصائص أداء الموظفين، طرق وإجراءات تحسين أداء الموظفين، التكوين ودوره في تحسين الموظفين).
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة التي تناوله الموضوع وهي عبارة عن دراسات السابقة محلية وعربية وأجنبية ثم دراسة اوجه تشابه واختلاف بينهم.

المبحث الأول: عموميات حول التكوين

إعترف العديد من الإقتصاديين أن التحلي بالمرونة اللازمة للتكيف السريع مع المحيط الدائم والمتغير يؤدي بجل المؤسسات إلى وضع سياسات معينة لتطوير مواردها البشرية وهذه السياسات لا تتواجد بدون نشاط تكويني إذ يعتبر التكوين نشاطا عاديا تختص به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية التكوين

أولا: تعريف التكوين

في أساليب الإدارة الحديثة يعتبر العنصر البشري حلقة أساسية ومحورية لتنمية المنظمة و النهوض بها في ظل المنافسة الشرسة في مختلف الميادين ومهما كانت إجراءات الاستقطاب للمورد البشري دقيقة فهناك حتما نقائص و مستجدات قد تطرأ على مختلف الوظائف فتعين على المنظمة تحسين قدرات أفرادها لمواجهة هذه التحديات و التطورات لتحقيق ميزة تنافسية من خلال المسارعة لتكوين أفرادها و تعيين أفكارهم و تطوير قدراتهم مهاراتهم في مجال عملهم و بتنوع المدارس الفكرية تنوعت تعريف التكوين كل حسب منظوره الخاص للعملية التكوينية فنذكر منها مايلي:

- ✓ تعريف لانفر lanfer : التكوين حق لكل العمال و يخص أكثر تطورهم و ترقيتهم الإجتماعية و التكوين قبل كل شئ هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكيف المواد البشرية مع التطور التقني و المهني¹
- ✓ تعريف سيكولي sekioli : فيعرف التكوين بأنه مجموعة العمليات و الوسائل و الطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم و سلوكهم و مواقفهم و كذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة²
- ✓ تعريف رابسوند فيتي reynond vatier : التكوين هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية و التي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة³
- ✓ تعريف دافيد davis : التكوين هو النشاط المخطط الذي يهدف إلى اكساب العاملين معارف ومهارات و قدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة لهم بكفاءة⁴
- ✓ تعريف ج. م بريتي j. m peretti 1990 : التكوين يجب أن يكون لتطلعات الأفراد و احتياجات المنظمة ، من أجل الوصول إلى أهدافهم و تحقيق الرضا الوظيفي و الأداء الاقتصادي ، الأخذ بعين الاعتبار تطور الوظائف ، يساهم التكوين في الحفاظ على المستخدمين و التلاؤم الدائم للكفاءات الموجودة و المطلوبة

¹ Weath j.r – ka getion desressseusces humaines canada 2000 p 108

² عبد الباري ابراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الاردن، 2008 ، ص 308

³ Rsymand vatir ; develdppeienide lent reprise et promotion des hommes enirepriés moderne deditirn ,p26.2000

⁴ بو حفص عبد الكريم ، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان مطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 37

✓ كما يمكن أن يعرف التكوين على أنه مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف و المهارات و المواقف و التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة و من تحقيق أهداف الفعلية فيما و هي عملية مخططة في إطار استراتيجية عامة للمنظمة¹

✓ و يعرف التكوين على أنه العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين و مهاراتهم ورفع مستوى قيامهم و أدائهم لوظائفهم الحالية و كذا لعرض اكتساب القدرة على اولى مسؤوليات أكبر²

من خلال مجموعة التعريفات السابقة الذكر نلاحظ أن التكوين عبارة عن مجموعة من العمليات و النشاطات المخطط لها مسبقا و التي تعكس استراتيجية المنظمة في تكييف الموارد البشرية مع مختلف التطورات الحاصلة في محيط المنظمة و تسعى المنظمة من خلال التكوين إلى تحسين القدرات الذهنية و المهارات المهنية و كذلك تحسين في السلوك و تعريفات الأفراد المنظمة في مختلف مستويات مع رؤساء كانوا أو مرؤوسين لخدمة أهدافها قصيرة ، متوسطة أو طويلة المدى توضيح المفردات ذات العلاقة مع التكوين : هناك عدة مفردات ذات المفاهيم الفردية و المتداخلة مع التكوين غالبا ما يحدث خلط بينهما نذكر منها.

التعلم : يعتبر التعلم أوسع نطاق من التكوين ويتم من خلال التدرج في المؤسسات الأكاديمية (المدرسة ، الجامعة ، المعاهد) و الغرض منه زيادة قدرة الأفراد على التفكير المنطقي و فهم و تفسير المعرفة و تحفيز للدخول في الحياة العملية.

التدريب : حيث عرفته المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم بأنه " عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى أحداث تغييرات في الفرد و الجماعة التي تدرّبها تتناول معلوماتهم و أدائهم و سلوكهم و اتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة و إنتاجية عالية³.

هذا التعريف جاءت التعريفات الأخرى لا يتسنى المجال لذكرها جميعا ومنه نلاحظ أن كلا من التدريب و التكوين يتقاطعان في عدة نقاط كثيرة جدا.

في حين لخص بعض الكتاب في مجال إدارة الموارد البشرية الفرق في أن التدريب يركز على الجانب المهني و التقني في حين أن التكوين يختص بالجانب الفكري و السلوكي.

¹ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر ، جامعة قالمة، الجزائر، 2010، ص 99.

² إسماعيل خيرة ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر، 2007، ص 88.

³ سهيلة حسن ، كاظم الفشلاوي ، الكفايات التدريبية (الفهوة ، التدريب الأداء) سلسلة طرائق التدريس ، الكتاب الأول ، 2003 ،

و من كل ما سبق ذكره تعتقد أن المفهومي التدريب و التكوين متقاربين كثيرا و غالبا ما يتم الإلتباس بينهما و الخلط و ربما يرجع ذلك إلى أصل استعمال المصطلحين نجد ذاتهما فمدارس الإدارة الناطقة بالغة الإنكليزية تستعمل مصطلح training و الذي يترجع في اللغة العربية بالتدريب و نجد استعمال هذا المصطلح شائعا في دول المشرق العربي على غرار (مصر ، الأردن ، السعودية.... إلخ)

بينما مدارس الإدارة الناطقة بالغة الفرنسية تستعمل مصطلح formation و الذي يترجع بالغة العربية إلى التكوين فنجد مستعمل بكثرة في الدول المغاربية مثل (الجزائر ، تونس ، المغرب ...)

ولابد من الإشارة في هذا الشأن في هذا إلى أن المؤلفين و المتخصصين العرب في المشرق العربي يوظفون مصطلح التدريب ، سواء في كتاباتهم الأكاديمية أو في تشريعاتهم و قوانينهم للدلالة على معنى التكوين عند نظراتهم في المغرب العربي ، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى عوامل تاريخية لها علاقة بلغة المستعمر الذي سيطر على كل منطقة من مناطق الوطن العربي إذا أن اللغة الإنكليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين غير أنه و مع ذلك فإن هناك من الدراسين و المتخصصي من يرى بوجود فوارق بين هذين المصطلحين و إن لم يكن جوهرية¹.

ثانيا: أهمية التكوين

تبرز أهمية التكوين من خلال الدور الذي يلعبه، إذ يعتبر وسيلة ذات أهمية في تنمية الفرد و المجتمع، كما تتضح الأهمية من خلال الأهداف الاقتصادية التي يرمي إلى تحقيقها نذكر منها:²

تخفيض حوادث العمل : يساعد التكوين الموظفين على أداء الأعمال بشكل سليم و بدون أخطاء و هذا ما يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل و بالتالي تفادي المؤسسة لنفقات هي في غنا عنها.

تخفيض معدلات دوران العمل : يؤدي التكوين دورا هيا في تخفيض حالات ترك العمل و التأخر في أداء المهام و ذلك من خلال المهارات و المعارف الجديدة المكتسبة بواسطة التكوين و بالتالي تفادي المؤسسة لنفقات عملية الحصول على عمال جدد و فقدان عمال لهم خبرة.

زيادة الإنتاجية : فاكتماب الفرد لمهارات و لمعارف جديدة تساعد في أداء مهامه في أقل وقت ممكن و بأقل تكلفة و بالتالي ينعكس هذا حتما على حجم الإنتاج و جودته و الذي بدوره سيؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة ككل.

¹ فريد بلحسن ، التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية ، حالة الإدارات المركبة (الوزارات)، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر ، فرع التنظيم السياسي و الإداري ، معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر ، 2007/2006، ص07.

² مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015، ص14.

الرفع من معنويات الأفراد : فالتكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تسمح للعامل بالتحكم في نشاطه المهني و هذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة العامل في نفسه، كما يحقق له نوعا من الارتياح والاستقرار النفسي مما ينجم عنه تحسن في الروح المعنوية للعامل.

المرونة : فالتكوين يساعد العامل على التكيف في الأجل القريب مع التغيرات و التطورات الحاصلة في تقنيات العمل **تحسين سمعة المؤسسة :** تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المؤسسة بجمهورها و كذا الأطراف التي تتعامل معهم كالزبائن، الموردون،... الخ.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف التكوين

أولا: خصائص التكوين

اختلف الكتاب و المتخصصون في تحديد خصائص التكوين بدقة وهو نتيجة طبيعية حيث اختلفوا في إيجاد تعريف موحد للتكوين و سنحاول جمع أكثر خصائص تداولها و نذكر منها مايلي :

1. التكوين نشاط ضروري ومستمر : التكوين هو حاجي ملحة تقوم بها المنظمة و ليست كما يراها البعض انها أمر كمالى فهو ضروري لنهوض بالمنظمة و تطويرها و هو لا يتوقف أبدا مهما كانت الظروف لأن الإنسان بصفة عامة يحتاج إلى تجديد معارفه و مهاراته ليكون مستعد للقيام بوظائفه على أكمل وجه.

2. التكوين نشاط متغير و متجدد : تتأثر المنظمة بما يدور حولها من متغيرات جديدة لهذا يجب على العملية التكوينية أن تكون مبرمجة الإستجابة لهذه التغيرات وأن تتكيف مع مختلف الوضعيات الجديدة للموظفين و تواكب جميع التطورات الحاصلة في الأوضاع الإقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل و مستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم و سياسات الشركات و تتعدل أهدافها و استراتيجياتها¹

3. التكوين نظام متكامل : يقصد بذلك أن هناك تكامل و ترابط في العمل التكويني ، فالتكوين ليس نشاط عشوائي ، كما أن هناك لا يتبع في فراغ و لا يتجه إلى فراغ و بتعبير آخر فإن وضع برنامج تكويني في المنظمة تمليه الحاجة التكوين و يكون هذا البرنامج موجه لتغطية الإحتياجات التي تتبدل في النقائص الملاحظة في أداء العاملين سواء كانت هذه النقائص مرتبطة بمهاراتهم أو قدراتهم أو سلوكهم في العمل²

¹ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2005 ، ص 358.

² لحبيب بلية محمود ، وظيفة التكوين الإدارة العمومية و التدريب في إدارة الموارد البشرية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ،

4. التكوين نشاط إداري فني : بما أن التكوين هو عمل إداري فيجب أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري و منها وضوح الأهداف و البيئات توفر خطط و برامج واضحة وجود مؤهلات مادية و أخرى بشرية ادرية على تطبيقه و كذلك وجود رقابة مستمرة لكشف الأخطاء و التغييرات في العملية التكوينية و السعي للإزالتها و التخلص منها من جهة أخرى نشير إلا أن الخبراء و المختصين العرب في الهندسة و الإدارة اتفقوا سنة 1996 على تحديد ثمانية خصائص للتكوين هي :¹

- الشرعية: يجب أن يتم التكوين وفق للقانون و الأنظمة و اللوائح المعمول وما في المنظمة و السارية المفعول.
- المنطق : و يجب أن يتم التكوين بناء على تحديد وفهم دقيق و واضح للإحتياجات التكوينية
- الهدف : يجب أن تكون أهداف التكوين واضحة و واقعية بحيث يمكن تحقيقها و محددة تحديدا دقيق من حيث الموضوع و الزمان و المكان و من حيث الكم و الكيفية و التكلفة.
- الشمولية : حيث يجب أن يشمل التكوين كافة المستويات الوظيفية و الفئات في الهرم الوظيفي للمنظمة.
- الإستمرارية : يتفق هذا المبدأ بأن يبدأ التكوين قبل بداية الحياة الوظيفية (العملية) للموظف ، و يستمر معه أثناء ممارسته لوظيفته خطوة بخطوة لتطويره و تنميته بما يتماشى مع متطلبات تطويره الوظيفي إذ أن التكوين عملية مستمرة و كذلك التنمية التي تترتب عنه ، و لكن تختلف درجة هذه التسمية باختلاف الأفراد و الأوقات.
- التدرجية : يبدأ التكوين بمعالجة القضايا و موضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر صعوبة و هكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة.
- الواقعية : يجب أن يلي التكوين الإحتياجات الفعلية للموظفين و يتناسب مع مستوياتهم.
- المرنة : يجب أن يتطور نظام التكوين و عملياته خصوصا فيما يتعلق بالوسائل و الأدوات و الأساليب مع التطورات الحاصلة في هذه المجالات و هذا حتى يكون التكوين مصدرا لا ينبغي تزود منه الجميع بكل ما هو جديد و حديث في شتى مجالات العمل و بأحدث أساليب و تكنولوجيات التكوين .

¹ نجم العزاوي ، التدريب الإداري ، دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص ، ص19 ، ص20.

ثانيا: أهداف التكوين

تستمد أهداف عملية التكوين من الأهداف العامة للمنظمة كون أن التكوين وظيفة من الوظائف إدارة الموارد البشرية التي تصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة ككل و يمكن جمع هذه الأهداف في النقاط التالية :¹

1. التكوين يساعد الأفراد على التقليل من الأخطاء و الزيادة في الجودة و الوصول إلى مخرجات ذات جودة عالية و خالية من العيوب بأقل التكاليف ما يسمح للمؤسسة زيادة قدرتها التنافسية في مختلف الأسواق.
2. التقليل في دوران العمل حيث يتيح التكوين بثبات الأفراد في مناصبهم التي يتلقون تكوين عنها مما يؤدي إلى نوع من الإستقرار و الطمأنينة لدى الأفراد داخل المنظمة فتزيد من خبرتهم في هذا المنصب .
3. تنمية قدرات الأفراد للقيام بوظائف مستقبلية يتمتع الأفراد الأكثر خبرة و الذين تلقوا التكوين أكثر من غيرهم بحظ وافر في اقلد مناصب أعلى من التي يشغلونها حاليا و في الكثير من الأحيان مناصب قيادية.
4. تخفيض العبئ على المشرفين ذلك أن المشرف يحتاج وقت و جهد أقل بكثير لتصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم في الوظائف التي يشغلونها مقارنة مع الأفراد الغير مكونين فنتيح لهم وقت للقيام بمهام أخرى.
5. تحقيق المرونة و الإستقرار في المنظمة الأفراد المكونين في المنظمة تكون لديهم القدرة على الإستجابة للتطورات داخل المنظمة و قاربهم و تكون لديهم ردة فعل إيجابية قوية و آتية اتجاه المشاكل و المعوقات.
6. تخفيض حوادث العمل يساعد التكوين الأفراد على استعمال إجراءات السلامة بشكل فعال فنقل حوادث العمل و بالتالي التكاليف .
7. الرفع من معنويات العمال إن اكتساب قدر كافي من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد في نفسه و يحقق له نوع من الإستقرار النفسي و الإجتماعي.
8. تقليل عدد الوحدات التالفة لا شك أن إمام الفرد و تحكمه في وظيفته يجعله يقلل من أخطاء و عيوب الوحدات المصنعة و كذلك المحافظة على وسائل الإنتاج و صيانتها بشكل جيد فيحفظ تكاليف صيانة و تصليح الآلات وهو ما يتعكس على تكلفة الإنتاج بشكل إيجابي.
9. مساعدة الإدارة على اكتشاف المهارات و الكفاءات الكامنة لدى الأفراد و سقلها و تكييفها لصالح أهداف المنظمة و تحقيق شعار الشخص المناسب في المكان المناسب .

¹ شيخ الداوي ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، ص، 12، 13.

10. تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية يعتبر التكوين وسيلة للإشباع حاجات الأفراد و رغباتهم كالترقية و النقل لا شك إن ازدياد المعرفة عدد الأفراد يجعلهم يتطلعون إلى مستقبل أفضل داخل المنظمة عن طريق شعورهم بالاهتمام من طرف المنظمة فيساعدهم ذلك بالشعور بالإنتماء لهذه الأخيرة.

11. توفير قوة احتياطية في المنظمة إذ يعمل التكوين على توفير ايدي عاملة احتياطية للمنظمة قادرة على انجاز المهام المطلوبة بحيث يمثل التكوين العاملين مصدرا مهما لتلبية الإحتياجات الملحة في الأيدي العاملة قصيرة يتم التخطيط و تهيئة القوة العاملة المطلوبة.¹

المطلب الثالث: أنواع التكوين وأساليبه

أولاً: أنواع التكوين

1. حسب الزمان :

تنقسم أنواع التكوين حسب الزمان إلى قسمين أساسيين هما : قبل التوظيف و الثاني بعد التوظيف.

أ. قبل التوظيف : وهو يشمل جميع مسارات التكوين و التعلم الأكاديمي و المهني و يعتمد على المدارس و الثانويات و الجامعات و كذلك التكوين المهني و يطلق عليه كذلك اسم التكوين القاعدي.

ب. تكوين بعد التوظيف : ويتكون من مجمل ما يتلقاه الموظف من الساعات الأولى التي دخل فيها للمنظمة حتى الخروج منها ويشمل نظام العمل القانون الداخلي مروراً بجميع حقوقه و واجباته و التكوين عن طريق احتكاكه بالموظفين الذين لديهم الخبرة و كل دورات التكوين و التدريب التي سيشارك فيها لاحقاً لتحسين من أدائه و يطلق على هذا النوع أيضاً (التكوين المتواصل)².

2. التكوين حسب المكان :

و ينقسم أيضاً إلى قسمين أساسيين هما :

أ. التكوين داخل المنظمة : تستطيع المنظمة القيام بالعمليات التكوينية داخل المنظمة إذا سمحت الإمكانيات المادية و التقنية بذلك فيكون على عائق المنظمة تحديد مكان الدورة التكوينية و دعوة المكونين و توفير الوسائل البيداغوجية و التقنية لذلك.

¹ لحبيب بلية محمود ، مرجع سبق ذكره، ص127.

² أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000، ص 112.

ب. **التكوين خارج المنظمة** : تفضل بعض المنظمات نقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة دائما ، و ذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة و يمكن الإستعانة في التكوين الخارجي إما بالمؤسسات الخاصة أو بالإلتحاق بالبرامج التكوينية الحكومية¹

ج. **في مؤسسات التكوين الخاصة** : على أي منظمة تلجأ للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها و ان تفحص عروض التكوين و أن تقوم بتقييم هذه المكاتب و المؤسسات الخاصة .

د. **في البرامج الحكومية** : تقوم الدولة أحيانا بدعم التكوين و ذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة .

و تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من التكوين أي التكوين الخارجي إذا كانت لا تملك الإمكانيات لفعل ذلك و بغرض كسر الروتين الذي يميز البرامج التكوينية الداخلي

3. التكوين حسب نوع الوظيفة :

يمكن التمييز بين 3 أنواع من التكوين²:

- أ. **التكوين بالتخصص** : يرتبط هذا النوع من التكوين بالمهارات المتخصصة التي تزاوّل وظائف متخصصة كالأطباء و المهندسين و يهدف إلى تنمية مهاراتهم و أدائهم في مجال تخصصهم .
- ب. **التكوين الإداري** : يختص هذا النوع من التكوين بالأعمال ذات الطابع الإداري و مالي و أعمال السجلات و المحفوظات و غيرها و ينعكس أدائها على الجانب التنظيمي داخل المنظمة.
- ت. **التكوين المهني أو الفني** : يتمثل هذا النوع من التكوين في الأعمال ذات الطابع اليدوي أو حرفي كأعمال الصيانة و البناء و التجارة و السمكرة و غالبا ما تتم في مراكز متخصصة كمراكز التكوين المهني أو عن طريق إلحاق العناصر الجديدة كمساعدين مع العمال القدامى لنقل الخبرة (apprentissage).

4. التكوين حسب الأهداف :

- أ. **تكوين الموظفين الجدد** : غالبا ما يحتاج الموظفون الجدد إلى فترة تكوينية تقدم لهم فيها مجموعة من المعلومات الخاصة بالمنظمة و الوظيفة التي سيشغلونها و تهدف هذه الفترة التكوينية إلى :
 - تهيئة الموظفين الجدد إلى العمل و الترحيب بهم
 - تكوينهم على كيفية أداء العمل الموكل إليهم

¹ لحبيب بلية بن محمود ، مرجع سبق ذكره، ص130.

² صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005، ص 133.

➤ شرح القانون الداخلي و كذلك أهداف و طموحات المنظمة

ب. التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارات :

يعرف العالم تسارع تكنولوجيا ومعرفي كبير لذا يتحتم على المنظمة تقديم التكوين المناسب لموظفيها لتجديد مهاراتهم لتمكينهم من أداء وظائفهم بإستخدام الأنظمة الحديثة على سبيل المثال إستخدام الآلات الحديثة للقيام بمختلف الوظائف لريح الوقت و الجهد.

ت. التكوين بغرض الترقية و النقل : تعتمد المنظمة إلى إقامة دورات تكوينية إلى بعض الموظفين بهدف ترقيةهم أو نقلهم إلى وظائف أخرى هاته الأخيرة تحتاج إلى مهارات و معارف خاصة بها فتقوم المنظمة ليصبحوا قادرين على القيام بهذه الوظائف

ث. التكوين أثناء العمل : هذا النوع من التكوين غالبا ما يقوم به المشرفون أو المسؤولين المباشرين في مواقع العمل عن طريق اقديم معلومات وتوجيهات للوصول إلى أداء متميز و التقليل من إرتكاب الأخطاء .

ج . التكوين بغرض التهيئة للتقاعد :

في المنظمات الراقية و كما تقوم بإخضاع الموظف الجديد للتكوين الإعدادي لتهيئته للوظيفة فإنما بالمقابل تقوم بهذا النوع من التكوين لفائدة الموظف المقبل على التقاعد و ذلك بتكوينه في البحث عن طريق جديدة العمل أو طرق للإستمتاع بالحياة و ذلك كدليل على تقديرها لمواردها البشرية و كرد للجميل و عرفانا للأدائه و عمله طوال السنوات التي قضاها في خدمة المنظمة .¹

ثانيا: أساليب التكوين

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار و المعلومات وهي²:

1- التكوين العملي :حيث يتم عرض الطريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية و تشجيع المتكون عمى قيام بالأداء الفعال.

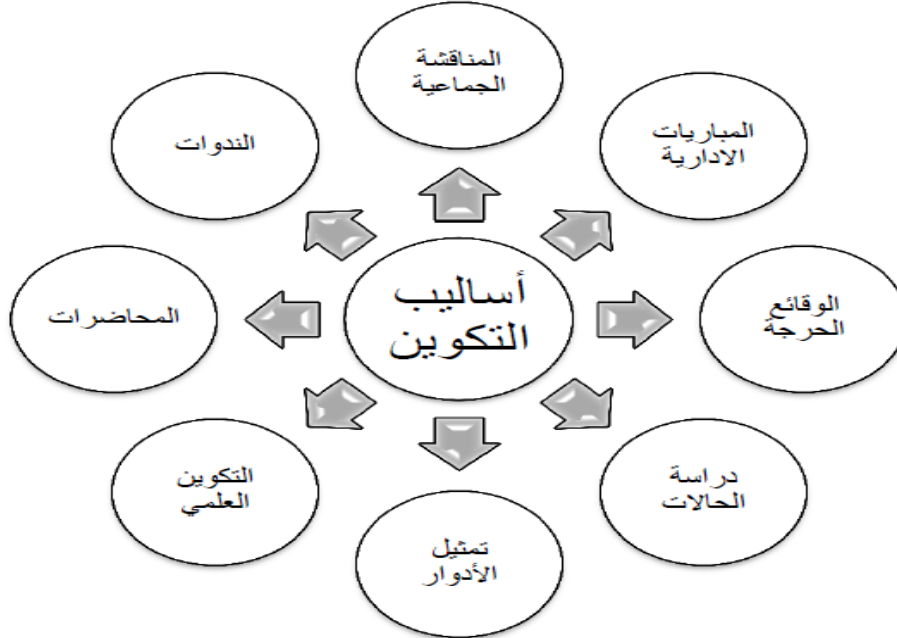
2- المحاضرات: هو أسلوب شائع يسمح إلى اكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها لعدد كبير من المكونين فهي تعتمد على النقل المباشر للمعلومات، كما تعتبر فرصة لمعرفة على معلومات قيمة من ذوي الخبرة، فهي تختصر الكثير من الوقت، كما أنها أقل أساليب التكوين تكلفة.

3- الندوات : هي وسيلة للتكوين والتطوير وهي تينم باندماج معارف وقدرات و مهارات تحميل العمال ولأي هدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب بل إلى معرفة تطبيقها في مختلف وظائف العمل .

¹ أمين ساعاتي ، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره، ص108.

- 4- تمثيل الدوار :وهي محاولة تقليد الواقع و ذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع و التمرن على مواجهتها تهدف طريقة تمثيل الأدوار إلى إيضاح الحقائق بحيث أن كل شخص حينما يلعب دور ما يتسنى لو أن يتعلم الكثير من وراء ذلك.
- 5- دراسة الحالات : حيث تأخذ حالات من الواقع و يتناولها المتكونين من حيث إبعاد مشاكلها و أسبابها و حلولها البديلة حيث يقوم كل متكون على انفراد بدراسة الحالة بعد توزيعها من قبل قائد الحالة والهدف من ذلك تنمية قدراتهم على التفكير المنطقي السليم وتطوير القدرة على التحميل واتخاذ القرار المناسب.
- 6- الوقائع الحرجة : حيث يتم تحميل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير والمتعمقة بموضوع التكوين وذلك بأسلوب عملي دقيق يربط فهو المتكونين المحتوى التكويني بالواقعة و الممارسة.
- 7- المباريات الإدارية : و هي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات إلا أنها كبيرة الحجم تشتمل على إبعاد متكاملة للمشكلة و يطلب من المتكونين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و أن يتصرفوا أو يتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من المعلومات.
- 8- المناقشة الجماعية : يمكن للمكون أن يلجئ إلى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح المشاركة و العمل الجماعي و التعاون بين المتكونين و ذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة فهي من الأساليب التي تتيح الفرصة للمتكونين للإسهام بشكل إيجابي في عملية التعلم وفي تطوير معارفهم.¹
- الشكل رقم (01): يوضح أساليب التكوين



المصدر: من إعداد الطالب

¹ أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008، ص34.

المطلب الرابع: إجراءات التكوين ومراحله

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات والمراحل يتبعها الموظف من أجل تحسين في أدائه.

أولاً: إجراءات التكوين

وتشمل مايلي:¹

1- إعداد المكون وتأهيله : يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على القيام بتكوين الأفراد ، بحيث يتحلى المكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالاً.

2- إعداد وتهيئة المتكون : يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

3- استعراض أسلوب أداء المكون : وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي حيث أنه من الضروري قيام المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سلس وواضح وهذا من خلال خطوات و أبرزها:

-الشرح و التفسير التابع المنطقي للعمل.

-الدخول في الأجزاء الخاصة بالعمل ببطء.

-فسح المجال لتوضيح كل خطوة وشرحها.

4-إعطاء المتكون فرصة للممارسة الفعلية للأداء :توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين لاستيعاب المادة التكوينية بشكل جيد ، فهناك من يستخدم غالباً طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين و إذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض التطبيقي.

5- المتابعة : وهي المراقبة المستمرة للأداء الفرد بعد التكوين من وقت إلى آخر سواء من حيث القياس الكمي أو النوعي و من حيث تطور قدراته و مهاراته و كفاءاته الادارية بعد فترة للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة و صحيحة لضمان فعالية التكوين.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيم وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر ، 2002، ص 335.

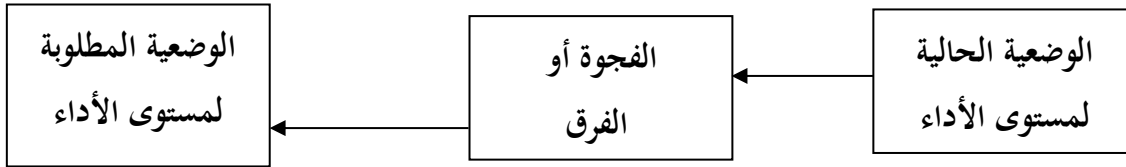
ثانياً: مراحل عملية التكوين

تعد عملية التكوينية من بين عمليات الإدارة و التي تقوم على تنفيذها إدارة الموارد البشرية و كغيرها من العمليات الإدارية فهي تمر بعدة مراحل لتكون ذات فعالية كبيرة و هي كالآتي :

1. تحديد الإحتياجات التكوينية

إن مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية من بين أهم المراحل التي تمر بها العملية التكوينية و أي خطأ في تحديدها تختل العملية بأكملها لذلك يجب معرفة ماهية الإحتياجات التكوينية عن طريق التحليل الجيد للوظائف و إدارة الموظفين و كل ما يؤثر على هذا الأداء.¹

الشكل رقم (02): يبين الفجوة كتعبير عن الحاجة التكوينية



من خلال الشكل السابق يمكن استخلاص المعادلة التالية :

$$\text{الحاجة إلى التكوين} = \text{الوضع المطلوبة} - \text{الوضع الحالية}$$

2. تصميم برنامج التكوين

بعد تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة تقوم على أساسها إدارة الموارد البشرية بوضع برنامج تكويني متكامل و تعتبر هذه المرحلة بمثابة إنتاج و صياغة و تحديد للموارد التكوينية وهو ما يصطلح على تسميته ب المخطط التكويني و ينبغي الأخذ بعين الإعتبار العوامل التالية:²

- أ. أهداف و مدة البرنامج التكويني.
- ب. محتوى البرنامج التكويني .
- ج. الأفراد المعنيون ببرنامج التكويني أي الفئة المستهدفة.
- د. تقدير تكاليف هذا البرنامج و مقارنتها بالفائدة أو نتائج المنتظرة من التكوين .
- هـ. التكاليف التي تستنتج عن عدم تنفيذ هذا البرنامج .

¹ PIERRE CASSE LA FORMATION PERFORMANTE ALGER OPU , P 128.2000

² باري كشوان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، قسم الترجمة بالدار القاهرة ، 2006 ، ص 125.

و. الفوائد المحتملة من البرنامج التكويني و كيفية تقييمها .

ز. أساليب التكوين المتاحة و مدى ملاءمتها لنوع برنامج التكوين .

ح. اختيار أو تحديد نوع المكونين الذين سيتولون العملية التكوينية .

✓ تنفيذ برنامج التكوين و متابعته : بعد تصميم البرنامج و توفير المتطلبات المادية و البشرية الخاصة بالعملية

التكوينية تأتي مرحلة تنفيذ ذلك البرنامج و السهر على انجاحه كما خطواته حتى النهاية و إعطاء النتائج .

✓ تقييم برنامج التكوين : تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم برنامج التكوين لمعرفة مكامن الخلل و الأخطاء التي

تعترى العملية التكوينية و محاولة استدراكها و تصحيحها بإتخاذ الإجراءات المناسبة.

3. تعريف تقييم التكوين

" هو تلك العملية التي تتضمن محاولة أو دراسة يكشف فيها مستوى كفاءة ما ، و تحدد مواطن القوة و مواطن الضعف و ترجع إجراءات وقائية و علاجية للإزالة المعوقات لتحقيق مستوى أعلى من كفاءة.

كما يعني "إصدار حكم لغرض ما ، و يتضمن استخدام معايير لتقدير مدى كفاءة الاشياء و دقتها و فعاليتها"¹

4. مجالات و معايير تقييم التكوين

استطاع KIR PATRICK " كيزك باتريك " بتلخيص مجالات و معايير تقييم الأداء بالإجابة على الأسئلة المبينة في الجدول التالي:²

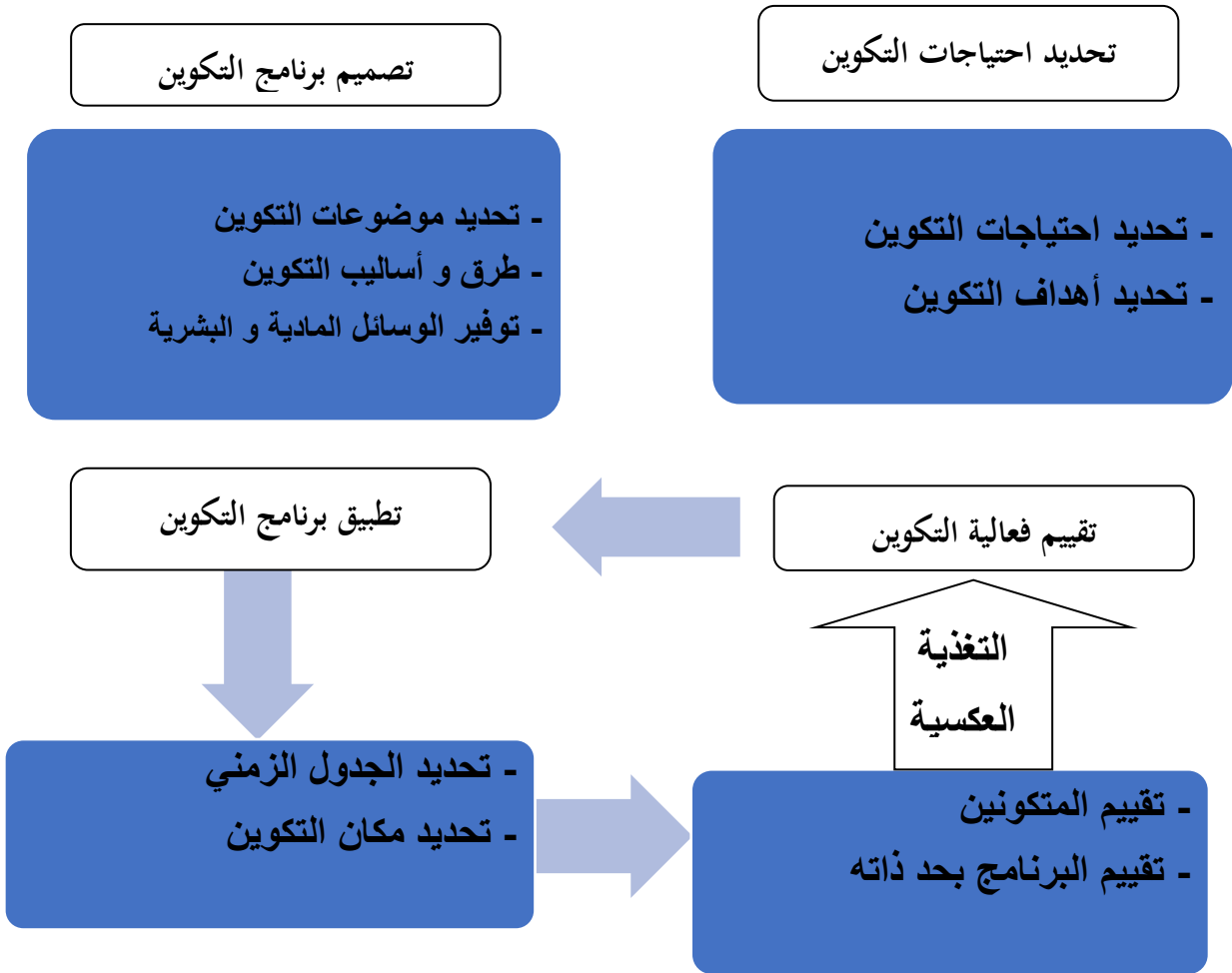
الجدول رقم (01) : مجالات و معايير تقييم التكوين

المجال	الأسئلة
ردود الأفعال	ما مدى رضى الفرد و تفضيله للبرنامج التكويني ؟
التعلم	ماهي المبادئ و المفاهيم و الحقائق التي تعلمها الفرد من التكوين ؟
السلوك	هل تغير سلوك الفرد المتكون نتيجة حصيلة على التكوين ؟
النتائج	ماهي النتائج التي حققها التكوين ؟

¹ لحسن بو عبد الله ، محمد مقداد ، تقويم العملية التكوينية في الجامعة ، دار ميدانية لجامعات الشرق الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 09.

² لحبيب بلية محمود ، مرجع سبق ذكره، ص 173

الشكل رقم (03) : خطوات عملية التكوين ملخصة في الشكل التالي



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثاني: ماهية أداء الموظفين

إن التطرق إلى الأداء الموظفين بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانب البحث، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى العناصر الأساسية للأداء وهي كالتالي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه، ثم عرض أنواعه محدثاته وخصائصه ثم طرق وإجراءات الأداء وفي الأخير التكوين ودوره في تحسين الموظفين المطلب الأول: مفهوم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين وأنواعه

أولاً: مفهوم أداء الموظفين

✓ **التعريف اللغوي للأداء** : أدى العمل أي قام به و يقال أيضاً أدى الأمانة أي أوصلها لأهلها و هو ترجمة للكلمة الإنكليزية to perform و هي بدورها اشتقت من الكلمة الفرنسية performance و التي تعني تنفيذ المهمة أو تأدية العمل.

✓ **تعريف سيتر ميسر sutermeistes** : الأداء ينتج عن تفاعل عامل القدرة و الدوافع المرتبطة بالسلوك و يشكل كل من القدرة و الدوافع متغيرات رئيسيان من أجل الأداء الوظيفي فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم قدرات للعمل و لكن بدون توافر الدوافع تستخدم العلاقة بين القدرات و الأداء.¹

✓ **تعريف الزهراني** : تطلق كلمة على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته و تحمله و قيامه بالمهام المستتدة إليه من خلال أدواته لمهام وظيفته و تحمله للأعباء و المسؤوليات الوظيفية و الإلتزام بالأخلاق و الآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها و الإلتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور و الإلتزام.²

✓ **تعريف المسير الأداء** : هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح و يتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة.³

✓ **تعريف نام قاسيمي** : هو جملة السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها العاملون للإنجاز مهام معينة و يتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة و التكوين الجيد للعاملين و التكنولوجيا العالية و تصميم المهام و قدرة التنظيم و الأفراد و قواعد السلوك الجماعي بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية و النوعية.⁴

¹ المنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية تاريخ التحميل 2016/08/06 /m116089.html <https://mdixussion.com>

² زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية/إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ص56.

³ نفسه، ص57.

⁴ ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الاولى الجزائر ، 2011،

✓ **تعريف حسن راوية محمد :** الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس الإنتاج الذي حققه الفرد .¹

كما يعرف الأداء أنه سلوك وظيفي هادف يقوم به العامل للإنجاز الأعمال المكلف بها ومستوى قيامه بالعمل ، ومن خلال هذا المستوى يتحدد الأداء إذا كان متميزا أو جيد أو متوسط أو متدنيا و هذا يتوقف على عدة عوامل خارجية و داخلية مثلا : المناخ التنظيمي ، العلاقات بالزملاء و الرؤساء ، التجهيزات مدى ملائمة مكان العمل ، قدرات ومهارات العاملين... إلخ.²

من خلال الجمع بين مختلف التعاريف السابقة نلاحظ الأداء هو مختلف النشاطات و المهارات و الجهد الذي يبذله العامل داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافه و أهداف هذه المنظمة بأعلى قدر ممكن من الفعالية و بصياغة أخرى يمكن القول أن الأداء هو محصلة الجهد الذي يبذله الفرد لتحقيق و إشباع حاجياته و يرتبط الأداء الجيد بالحالة المعنوية و القدرات المكتسبة للفرد من خلال الخبرة و الدورات التكوينية و أيضا كل العوامل المؤثرة على الافراد داخلية كانت أو خارجية .

ثانيا: أنواع الأداء الموظفين

يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين من الأداء وهما :

- **الأداء الكلي :** هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها و لا يمكن نسب انجازها إلى أي منهم دون مساهمة باقي العناصر و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالإستمرارية و الشمولية النمو إلخ.³
- **الأداء الجزئي :** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة و نقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة ، بحيث يمكن تقسيمه حسب الوظيفة على أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة مالية⁴.

¹ صلح ناسي ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة " محمد بوقرة " بومرداس ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير ، بومرداس ، الجزائر ، 2010/2009، ص60.

² سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي للإداريين ، مجلة علوم الإنسان و المجتمع ، العدد الثامن ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، ديسمبر 2003 ، ص205

³ عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2001 ، ص 89.

⁴ نفسه، ص 89.

- ✓ و هناك من يقسم الأداء الوظيفي على معيار الشمولية و الذي ينقسم بدوره إلى أداء كلي و أداء جزئي.
- ✓ و هناك معيار طبيعة الاهداف ، أهداف اقتصادية ، أهداف اجتماعية ، أهداف تكنولوجيةإلخ.

المطلب الثاني: محددات وخصائص أداء الموظفين

أولاً: محددات أداء الموظفين

انطلاقاً من أن الأداء الوظيفي يعد نتاج الجهد الذي يبذله الفرد في الإنتاج في موقف معين نستطيع تحديدها هذا الأداء من ثلاث مؤشرات رئيسية يمكن التعرف على العوامل التي تضبط عملية التفاعل ، و من هذا يمكن النظر إليه بأنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد المبذول و القدرات و الخصائص الفردية و إدراك الفرد لدوره الوظيفي و من ذلك تبرز محددات الأداء و هي كالآتي :

✓ **الدافعية** : إن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة الحماس للأداء العمل و لهذا فإن الدافع يعتبر الحاجة إلى مقارنة الفرد بنتائجه مع معايير الأداء قصد تحسينه¹.

و لهذا فالدافعية تعد بمثابة قوى داخلية تحرك الفرد و تشيره لكي تحرك سلوكه بإتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة للإشباع حاجة معينة و هذا نتيجة الشعور بالنقص في ذلك الحاجة.

إذ هناك اختلافات بين الأفراد ليس فقط في قدرتهم ، و لكن أيضاً في رغبتهم و دوافعهم فتختلف دوافع الناس باختلاف الأهداف أو الاغراض التي يريدون تحقيقها، فالدافعية هي التي توجه العامل لبذل الجهد للأداء مهامه و القيام العمل المطلوب منه فبذلك يتحقق هدف العامل و هدف المنظمة كذلك .

✓ **القدرات** : هي ثاني محدد من محددات الاداء بإعتباره يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء و القدرة و الذي يتكون بها و منه تشير القدرة إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها للأداء وظيفته أو مهامه و الشعور بأهميته للأداء و لهذا تعني قدرة على أداء هدف معين سواء أكان عمل حركياً أو عقلياً و تشير إلى يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال.

و تشمل أيضاً السرعة و الدقة في الأداء و ليس هناك فرق في هذا الإستعمال يبين القدرات النظرية و القدرات المكتسبة ، و تعني قدرة الفرد على قيامه بأداء عمل ماء دون الحاجة إلى التكوين².

✓ **الإدراك** : هو إدراك العامل لدوره الوظيفي و المهام المنوط القيم بها و يدخل في ذلك سلوكه و تصورته و انطباعاته عن كيفية التي يمارس بها عمله في المنظمة.

¹ محمد مسلم ، مدخل إلى علم النفس العمل ، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2007، ص 52.

² زكية عقري ، نمط الإشراف و علاقتها بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2010/2011، ص 59.

لهذا يجب على العامل الشعور بأهمية عمله و ضرورة توجيه جهوده لتحقيق الهدف من وظيفته ، و من خلال ذكر المحددات الثلاثة للأداء يمكننا استخلاص المعادلة التالية و التي تظهر أو قوة الأداء مرتبط بضعف أو قوة أحد محدداته فكلما اقتربت إحدى هذه المحددات (الدافعية ، القدرات ، الإدراك) من الصفر نقص الأداء و العكس صحيح.

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

ثانياً: الخصائص أداء الموظفين

الأداء الوظيفي يمثل " درجة إتمام و إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير حملة من الشروط الموضوعية كالجهود و القدرات الضرورية و الوسائل و إدراك الدور و المهارات و الإستعداد المختلفة " .

و بالتالي فلأداء الوظيفي يتميز بمجموعة من الخصائص و التي يمكن ايجازها فيما يلي :¹

1. سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف السلوك ليس هدف في حد ذاته (لا يعمل الإنسان حب في العمل ذاته لكن في تحقيق مآرب أخرى من وراء العمل) .
2. سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول أنه متجدد و في أحيان أخرى متقلب و لكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد .
3. سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي بالأساس ، بمعنى أن التأثيرات اجتماعية تؤثر في شكل و توجيه السلوك في اتجاهات معينة .
4. سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفصله لو كان مفرد .
5. لكل سلوك أداء سبب أو أسباب ، أي له بداية و كذلك لكل سلوك أداء نهاية و غاية يحاول أن يدركها .

المطلب الثالث: طرق وإجراءات تحسين أداء الموظفين

أولاً: طرق تحسين أداء الموظفين

حسب " هايني " هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي:²

- 1- **تحسين الموظف**: يرى "هايني" أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف بحاجة دائماً إلى تحسين و تطوير أدائه وذلك من خلال:

¹ ناصر قاسمي ، مرجع سبق ذكره ، ص12.

² المنتدى العربي، إدارة الموارد البشرية ، طرق تحسين الأداء، <https://hrdiscussion.com>، تاريخ الاطلاع 2002/03/15، الساعة

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها واعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل التركيز على ما يرغب الفرد وبين ما يؤدي ، فوجود العلاقة السلبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز و الفعال من خلال السماح للأفراد العاملين بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل جيد.

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

*من خلال هذا العنصر نلاحظ أن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين أدائه وأنه لا بد من التركيز على رغبة الفرد ومع ما يطلب منه والربط بين اهتماماته وأهدافه.

2- تحسين الوظيفة: يؤكد أن التغيير في ميام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء وتطويره حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف ، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي لمفرد دافعا للاستمرار و التميز في عمله و تحسين من أدائه الى المستوى المرغوب ، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

*نلاحظ من خلال هذا العنصر أنه لتحسين أداء الموظف لا بد من تغيير مواقع الموظفين أي أن ينتقل الموظف بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن هذه الأقسام وبالتالي عدم شعوره بالملل.

3- تحسين الموقف: يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط اتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع إدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ، وبالتالي فإن اهتمام المشرف باتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال كل هذه الأمور لها دور فعال في نجاح تحسين الأداء¹.

*نلاحظ أيضاً بيئة العمل تلعب دوراً في تحسين الأداء من خلال عملية اتصال والمتابعة الدائمة وتفويض السلطة.

ثانياً: إجراءات أداء الموظفين

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:²

¹ المنتدى العربي، مرجع سبق ذكره.

² سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دائل وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص158.

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء

لابد من تحديد أسباب انحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري ، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء ، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للموظفين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعمال الموظفين يمكن تقييمها من خلال تحديد الأسباب المادية التي تؤدي إلى انخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب العوامل الموقفية و الدوافع والقابليات في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس القدرات و المهارات 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 إيجابا أو سلبا كنعوية المواد المستخدمة ونوعية اشراف ونوعية التدريب و التكوين وظروف العمل... إلخ.

إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف و تدني مستوى الأداء لذلك لابد من دراسة كل هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب انخفاض في الأداء و بالتالي نستخلص أنو لتحسين الأداء لابد من معرفة الثغرة و الفجوة في الأداء وأسبابها وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع لتحقيق أهداف المنظمة وأداء الموظفين الفعلي قبل اختيار وسيمة المعالجة.

2- خطة عمل لموصول إلى الحمول

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشاكل و مسببات الأداء ووضع الحمول لها بالتعاون بين الإدارة والموظفين من جية و اختصاصيين و استشاريين من جية اخرى، في مجال تحسين وتطوير الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحمول المقنعة ليم وتحسين أدائهم وإزالة مشاكل الأداء.

3- الاتصالات المباشرة

إن اتصالات بين المشرفين والموظفين ذات أهمية في تحسين و تطوير الأداء ولا بد من تحديد محتوى اتصال وأسلوبه وأنماط اتصال المناسبة (مهارة اتصال بين المشرفين او لموظفين¹).

¹سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص159.

المطلب الرابع: التكوين ودوره في تحسين الموظفين

قبل التطرق الى النقطة العامة و الأساسية لدور التكوين في تحسين أداء الموظفين لابد لنا من وضع مجموعة من التعاريف و المفاهيم و هي كالتالي:

1- تعريف التوظيف

يمكن تعريف التوظيف على أنه مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المؤسسة لاستقطاب مرشحين لمعمل والذين لديهم التميز و الكفاءة و والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف التي تسعى اليها المؤسسة.

وتكمن أهمية عملية التوظيف لإدارة المواد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ(غير المناسب) الأمر الذي يترتب عنه الوقوع في خسائر للمؤسسة و كذا تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين متطلبات المؤسسة وخصائص الفرد العامل.¹

2- تعريف الموظفين

الموظف هو كل شخص يشتغل في خدمة مرفق عام تشرف عليه الدولة أو أحد أشخاص القانون العام وذلك عن طريق شغله بصفة دائمة منصبا يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق فلا يهم في طبيعة النشاط الذي يمارسه الموظف العام هل هو مادي أو قانوني ولا حتى رتبة في التدرج الاداري ، ولا كونه يتقاضى أجرا أو لا يتقاضى مقابل نشاطه في المرفق العام.²

3- تعريف تحسين المستوى

يمكن تعريف تحسين المستوى بأنه هو تكوين في حد ذاته ولكنه مرتبط بكونه تكوينا أثناء الخدمة.³

إذن فإن التكوين يلعب دورا أساسيا في التأثير على قيادة وكفاية المنظمات ، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العملية و العلمية والسلوكية للأفراد العاملين فيه يهدف إلى مساعدة الموظفين في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف و المهارات و تزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وصقل مهارتهم وبالتالي استمرار المنظمة ونموها وبقائها في عالم الأعمال، خاصة في ظل انفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني ، وتدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر وكثرة المنافسة.

1 راجع أحمد ، تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، في العموم التجارية تخصص مالية ومحاسبة، الجزائر، 2008/2009، ص20.

² نفسه، ص23.

³ LAKHDAR SCHIOU : Gestion du personnel, Les éditions de l'organisation Québec, 4ème édition, 2005, p313.

*وللتكوين تأثيرات متعددة عمى أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي¹:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات إنسانية بين الأفراد العاملين وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، و إكسابهم القدرة عمى البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العالمين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة.
- المساعدة في تجديد واثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات اتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

¹ بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة عباس لغرو، خنشلة، 2013/2014، ص93.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة التي تناوله الموضوع

اعتمدنا أثناء البحث عن المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة إلى مجموعة من المراجع المختلفة من كتب والمراجع بعضها باللغة العربية و البعض الآخر باللغات الأجنبية، كما استندنا إلى أبحاث و دراسات علمية تم إجراؤها سابقا، حيث تطرقت إلى الموضوع كل حسب الأهداف التي يريد التوصل إليه، و سنحاول عرض بعض الدراسات السابقة و التي صنفناها كما يلي: دراسات محلية، ودراسات على مستوى الوطن العربي، ودراسات الأجنبية.

المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة

اولا: دراسات 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 و ذلك حسب قناعات الباحث و من خلال هذا المبحث فإنه سنتطرق إلى بعض الدراسات المحلية و المقدمة باللغة العربية.

1. دراسة جعفري بلال تحت عنوان " فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص التحليل و الاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2010.

من خلال هذه الدراسة تم تركيز الباحث على واقع التكوين في مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة، ثم تقييم فعاليته و قد اعتمد في جمع البيانات على المقابلة الشخصية و الملاحظة و على 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 18 عبارة حول تقييم تصميم و تنفيذ برامج التكوين؛ المحور الثالث يتضمن 10 عبارات حول تقييم إجراءات المتابعة و التقييم؛ المحور الرابع يتضمن 11 عبارة حول تقييم نتائج برامج التكوين.

و تم توزيعها على عينة مكونة من 15 مكونا تتمثل في و 334 من المتكونين (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) وقد تم اختيارهم بشكل عشوائي، و من خلال تحليل النتائج التي توصل لها الباحث والمتمثلة في أن فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط بحن التخطيط و التصميم لها، و إنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني، كما أن التقييم في التكوين يجب أن يشمل جميع أبعاد ومجالات التكوين، وبشكل أساسي و لا بد أن يغطي البرامج التكوينية، و على ضوء هذه النتائج قدم الباحث للمؤسسة محل الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- ضرورة الاهتمام بموضوعات البرنامج التكويني بحيث تستجيب لطبيعة و ظروف عمل المتكويين واحتياجاتهم التكوينية؛

- يجب يشارك المرشحين للعملية التكوينية بأرائهم واقتراحهم أثناء التخطيط وتصميم البرنامج التكويني؛

- يجب توعية و تكوين المشرفين على استخدام أساليب تقييم أخرى عوض الاختبارات حتى تكون نتائج التقييم دقيقة و لا تقيس عنصر المعلومات فقط.

2. دراسة زلال يمينة تحت عنوان "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشري و تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل تحقيق الأهداف السابقة، و قد اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على الاستبانة حيث تم تقسيمها إلى قسمين الأول يتمثل في خصائص العينة أما القسم الثاني فيتمثل في محاور الدراسة و تتكون 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، و تفسيرها منها المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و معامل ألفا كرونباخ.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين و أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

و خلصت 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 و تصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة و ذلك لتمكن من تعزيز قدرها على التكيف مع الظروف البيئية التي تواجهها؛

- الاستفادة من التطور في أنظمة المعلومات و الحاسوب و الاتصالات الحديثة و العمل على استغلالها بشكل أفضل.

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

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

ركزت الدراسة على اختبار مدى تأثير التكوين المتواصل على تطوير الكفاءات، و استخدمت الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات اللازمة من خلال الاستبانة و التي قسمت إلى محورين؛

المحور الأول تضمن فيع المعلومات الشخصية، أما الثاني فتضمن 38 سؤال موزعة على خمس فقرات، و وزعت الاستبانة على عينة مكونة من 89 موظف متكون لدى جامعة التكوين المتواصل بمعسكر.

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

ثانيا: الدراسات على مستوى الوطن العربي

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

1. دراسة محمد عباس ديوب وآخرون، تحت عنوان " قياس أثر تدريب الموارد البشرية على التميز في أداء الخدمة"، مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، اللاذقية، سوريا، العدد 29، 2010.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية على المورد البشري و قدرتها على تحقيق التميز في أداء الخدمة، كما تهدف إلى دراسة و تحليل و قياس النشاط التدريبي الخاص بالأفراد لتحديد نواحي القصور و السلبات 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 و المشرفين الجويين و المدربين)، العينة الثالثة خاصة (بالركاب).

كما اعتمد في جمع البيانات على استمارتين مختلفتين للاستقصاء واحدة موجهة للعمال و الرؤساء و المشرفين الجويين و المدربين أما الثانية فهي موجهة لعينة الركاب و وزعها كما يلي:

- العينة الأولى: قام الباحث بتوزيع 120 استبانة على أفراد العينة و تمكن من استعادة 100 استبانة صالحة للدراسة؛

- العينة الثانية : وزعت عليها 80 استبانة و تمكن من استعادة 30 استبانة صالحة للدراسة؛

- العينة الثالثة : وزعت عليها 100 استبانة و تمكن من استعادة 94 استبانة صالحة للدراسة؛

كما استخدم الباحث في دراسته المنهجين الوصفي والتحليلي لوصف وتحليل نتائج الدراسة، و خلص في الأخير إلى أن البرامج التدريبية تؤثر على قدرة المورد البشري لتحقيق أداء متميز أثناء الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.

و قدمت الباحثة للمؤسسة محل الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة تطوير و تحديث البرامج التدريبية على تحقيق التميز في أداء الخدمة المقدمة؛

- ضرورة مراعاة درجة التناسب بين الموضوعات التي تتضمنها البرامج التدريبية و المدة الزمنية المقررة لتلك البرامج.

2. دراسة خالد يوسف السمانى أحمد، تحت عنوان " دور مخرجات التدريب و المشاركة الوظيفية في رفع كفاءة أداء العاملين"، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2015.

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؛

- 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، تحت عنوان " دور التدريب في أداء العاملين"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم 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 -ربك) 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 لأفراد عينة الدراسة أما القسم الثاني يحتوي على 20 عبارة مقسمة إلى 4 محاور، و وزعت 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 و تبويب وتفسير البيانات.

توصل الباحث من خلال دراسته إلى أنه:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين؛

- 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.

و خلص الباحث د راسته 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.

المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية

اختلفت لغات و أهداف الدراسات التي تطرقت إلى موضوع بحثنا، و عليه يمكن أن نذكر منها و باللغات

الأجنبية ما يلي:

1. « Charles Kingston Yao Dzamesi », **The Effects Of Training 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، و أجريت الدراسة في The Hunger Project-Ghana و قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كتصميم بحثي، و المنهج التحليلي لتحليل النتائج المتحصل عليها؛ و استند الباحث في جمع البيانات على الاستبيانات و المقابلات وجها لوجه، حيث قام الباحث بتوزيع 61 استبانة على أفراد المؤسسة محل الدراسة، و تمكن الباحث من استعادة 50 فقط منهم أي بمعدل استجابة يساوي % 82 من بين العدد الموزع، كما استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية وتحليلها إحصائيا من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى أن التدريب يساهم بشكل كبير في تطوير و تحسين أداء المورد بالمؤسسة محل الدراسة.

و على 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؛

- واقترح أيضا إنشاء وحدة للموارد البشرية لتتولى احتياجات التدريب والتطوير للموظفين.

2.« 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، و أجريت الدراسة في موظفي الخدمة المدنية الدولية في الصومال، و قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي؛ كما استعان الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبيان، و كان مجتمع الدراسة يتكون من 144 موظف من موظفي دعم الأمم المتحدة مكتب البعثة الإفريقية في الصومال، و تم أخذ 45 موظف عشوائيا كعينة للدراسة.

وللتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة تم تحليل النتائج البيانات المتحصل عنها من خلال الاستبانة و ذلك باستعمال الأساليب الاحصائية من نسب مئوية و تحليل التباين و التحليل ثنائي المتغير حيث خلص الباحث إلى أن التدريب يؤثر في أداء الموظفين عن طريق التأثير ايجابيا في مشاركة الموظفين في عمليات التغيير و التعاون فيما بينهم كما يعمل على تعزيز حماس الموظف تجاه العمل و بالتالي 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 و الابتكار و تحقيق أداء أفضل؛
- تحتاج إدارة UNSO Amanagement إلى تقييم استراتيجياتها التدريبية لضمان تحقيق الآثار بشكل موحد في جميع أنحاء المنظمة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة والقيمة المضافة

سنتعرف من خلال هذا المطلب عن الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

اولا: أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة

***أوجه التشابه:**

- التطرق إلى المفاهيم العامة لكل من التكوين وأداء الموظفين؛
- ذكر أهم مصادر وطرق التكوين التي تساعد في تحسين الأداء في إدارة الموارد البشرية؛
- تحليل النتائج المتوصل إليها.

***أوجه الاختلاف:**

- في الدراسات السابقة تم التعمق في الموضوع التكوين وكيفية تأثيره على أداء الموظفين بوصفهما كمؤشرين مهمتهم توفير للمؤسسة حسن تسيير جيد.
- أما بالنسبة لدراستنا فقد قمنا بالتركيز على التكوين عن طرق دوره في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة وذلك عن طريق تقييم كل من أداء الموظفين وتدريبهم، وهذا يبني للمؤسسة ركيزة قوية.

ثانيا: القيمة المضافة

من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة، نلاحظ أنه يوجد اختلاف واضح يميز بين طريقة معالجة كل دراسة ونتائجها، ولكن يمكننا القول أن كل دراسة من الدراسات السابقة تميزت بخاصية معينة، حيث أن كل واحدة منها تناولت الموضوع من زاوية أو أكثر من موضوعنا كما أننا حاولنا الربط بين مختلف أفكار وأهداف الدراسات من أجل التوصل إلي وضع إشكالية موضوعنا والتي تهدف الي معرفة دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.

وتكمل القيمة المضافة بين دراستنا والدراسات السابقة في النقاط التالية:

- التعرف على أهم عمليات التكوين التي تتمثل في تدريب والتعليم والتقييم في المؤسسة.
- إبراز المشاكل التي تواجهها التكوين والأداء داخل المؤسسة وإيجاد حلول لها.

خلاصة الفصل:

التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة وعلى الرغم من أن مشروع قد وضع خطة العمل ويوفر كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف الموجودة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين لدى الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد منها زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة ومنه تعتمد المؤسسات الجزائرية اليوم على هذه الطريقة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة إذا نلاحظ تفتن بعض المسؤولين إلى مدى أهمية العنصر البشري المدرب والمؤهل في العملية الإنتاجية، وبالتالي نقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والأطر المؤهلة هي التي تعرف مستوى إنتاجي كبير أو كفاية إنتاجية، وهذا دون الإستغناء عن التطورات التكنولوجية ونذكر منها الآلات الحديثة، والوسائل الإنتاجية الحديثة.

وتعتبر عملية تقييم الأداء الموظفين من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، فهي تعد المحور الأساسي التي تبنى به المؤسسات حيث تساعد في الكشف عن الطاقات و القدرات الكاملة لدى العاملين من أجل استثمارها و معرفة نقاط الضعف و القصور لدى الموظفين و مساعدتهم على رفع كفاءتهم و تحسين أداءهم من خلال العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى الموظفين و تحديث معارفهم و معلوماتهم و حل مشاكلهم في العمل و تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

الفصل الثاني

دراسة التطبيقية على مديرية التجهيزات
العمومية

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الفصل نظري الذي كان حول مفاهيم التكوين أداء الموظفين، وعلاقة التي تجمع بينهم، وذلك في القطاع الوظيف العمومي، في هذا الفصل سوف نتطرق إلى الجانب التطبيقي، بحيث قمنا بهذه الدراسة بمديرية تجهيزات العمومية ولاية عين الدفلى، حيث أسقطنا المعلومات التي كانت في الفصل النظري على المؤسسة من أجل معرفة ما مدى فعالية دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.

ومن هذه الدراسة وقفنا على الحقائق الميدانية لمديرية التجهيزات العمومية، من خلال هذا الفصل تناولنا ثلاث

مباحث :

- ✓ المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
- ✓ المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة و تحليل النتائج
- ✓ المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية و تحليل بيانات الإستمارة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث إلقاء لمحة على مديرية التجهيزات العمومية من خلال تعريفها، وتقديم هيكلها التنظيمي، والقيام بشرح مفصل حول مصلحاتها.

المطلب الأول: تقديم مديرية التجهيزات العمومية

إنبثقت مديرية التجهيزات العمومية عن التقسيم الجديد لمديرية السكن والتجهيزات العمومية، حيث تم تقسيمها إلى مديرتين (مديرية التجهيزات العمومية، مديرية السكن) طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 13/13 المؤرخ في 2013/01/15 المحدد لقواعد تنظيم وتسيير المصالح الخارجية بوزارة السكن والعمران، وشملت مايلي:

- إقتراح على ضوء تقييم دوري ، عناصر سياسة السكن المطابقة مع شروط و خصوصيات الولاية لاسيما فيما يتعلق بالتكنولوجيا.

- توفير شروط بعث إنجاز عمليات السكن الاجتماعي و تشجيع الاستثمار الخاص في مجال الترقية العقارية مع لمصالح المعنية و الجماعات المحلية.

- القيام بدراسات التقييم في مجال السكن الريفي و السكن الترقوي الملائم للخصوصيات المحلية و تشجيع المبادرات في مجال البناء الذاتي بتأطير دائم.

- تكوين مختلف الملفات التنظيمية اللازمة لاستشارات و الدراسات و الأشغال و كذلك تسليم رخص البناء و ضمان تسيير عمليات التجهيزات العمومية في إطار الصلاحيات المخولة لها و الإعتمادات الممنوحة إياها.

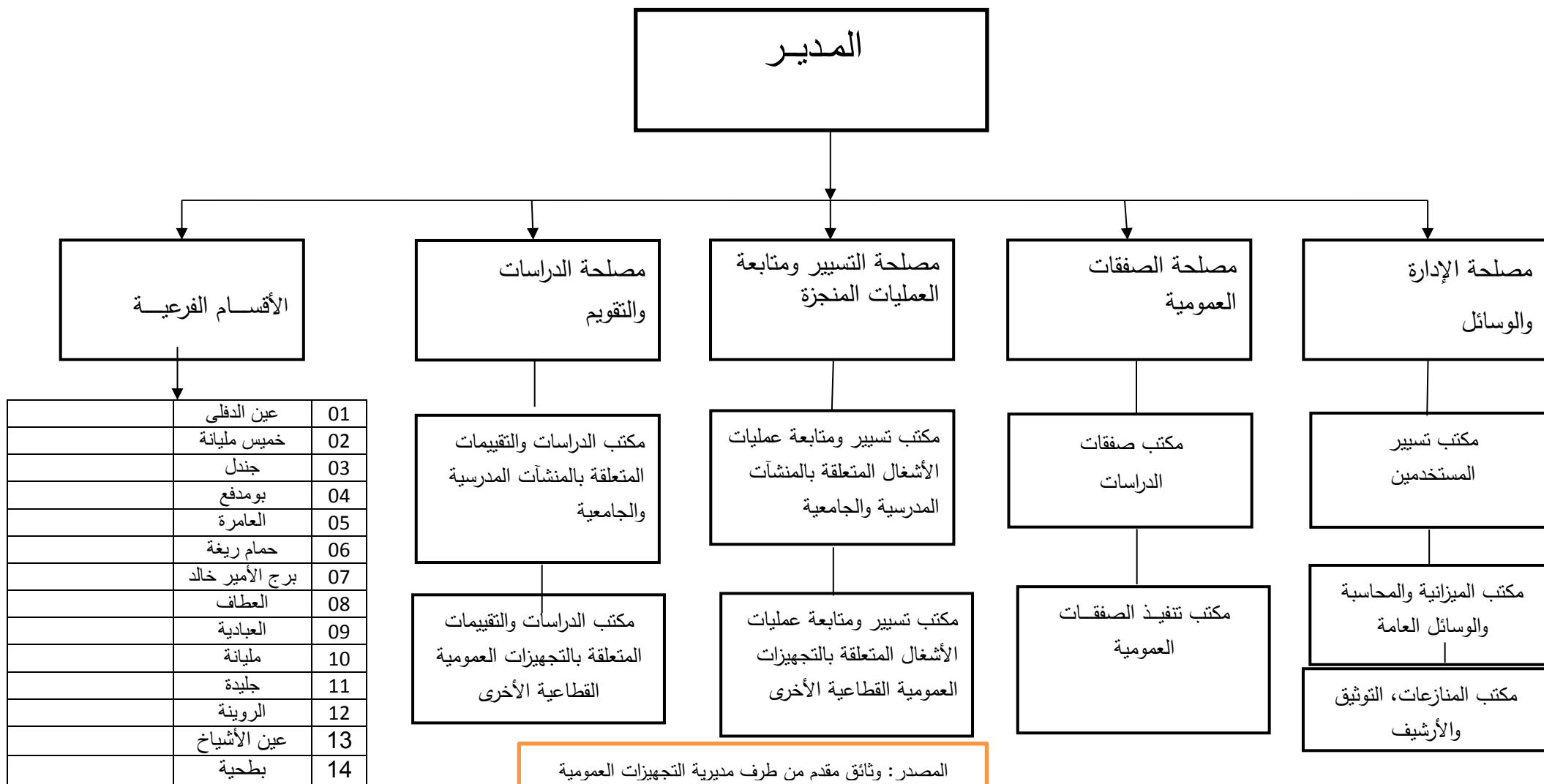
- ضمان المتابعة و جمع واستغلال عمليات الدراسات و إنجاز التجهيزات العمومية و كذا توفير البناء.

- السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية في مجال المحاسبة العمومية والصفقات العمومية والتحكم في تقنيات البناء والاستشارة الفنية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية

يعتبر هذا الهيكل هيكل خاص بمديرية التجهيزات العمومية لولاية عين الدفلى كما هو موضح في الشكل

الشكل رقم (04): هيكل التنظيمي "مديرية التجهيزات العمومية"



المطلب الثالث: تقديم مصلحات المديرية

وتنقسم إلى أربعة (04) مصالح وهي:

1/ مصلحة الإدارة والوسائل

2/ مصلحة الصفقات العمومية

3/ مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة

4/ مصلحة الدراسات والتقييم

1/ مصلحة الإدارة والوسائل:

أ/ مكتب تسيير المستخدمين:

-تسيير المستخدمين الإداريين والتقنيين طبقا للتنظيم المعمول به.

-السهر على وضع الوسائل البشرية اللازمة لسير المصالح.

ب/مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة:

-إعداد بالتعاون مع المصالح الأخرى المعنية، ميزانية التسيير وضمان تطبيقها وفقا للكيفيات المحددة.

-ضمان تسيير وسائل المديرية.

-تطوير كل نشاط من شأنه ضمان توفير لكل مصلحة الوسائل الضرورية لسيرها العادي.

-ضمان تسيير كل عمليات الإلتزام والتصفية، وتحرير إذن بالصرف لإنجاز التجهيزات العمومية.

-القيام في إطار الصلاحيات المخولة لها والإعتمادات الممنوحة، لعمليات تصفية الحسابات والنزاعات.

-إستغلال وتقييم وضعية النفقات لكل إستثمار وتحديد الحالة العامة.

-السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالمحاسبة العامة والصفقات العمومية.

ج/مكتب المنازعات، التوثيق والأرشيف:

-تنفيذ الإجراءات الرامية إلى ضمان تطبيق التنظيم العام.

-معرفة النزاعات العامة ومتابعتها وحلها في إطار نشاطات المديرية، لا سيما النزاعات الناشئة عن تنفيذ المشاريع، بالتعاون مع الأجهزة وكذا التقييم الدوري للنتائج.

-متابعة القضايا القانونية المرتبطة بالنشاط، وتنفيذ الإجراءات المتعلقة بها.

2/ مصلحة الصفقات العمومية:

-إعداد مختلف الملفات التنظيمية الضرورية للإطلاع على الدراسات والأشغال وكذا تسليم رخص البناء.

-السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية، لا سيما تلك المتعلقة بالصفقات العمومية.

-ضمان إستلام وفتح الأطرقة طبقا للتنظيم المعمول به.

-ضمان تقييم العروض وإقتراح على المصلحة المتعاقدة الشريك المتعاقد الكفاء لإنجاز المشروع.

-إعداد عقود الدراسات والإنجاز عندما تكون الإقتراحات مقبولة من قبل المصالح المتعاقدة.

-تقديم عقود الدراسات والإنجاز للموافقة عليها من قبل الأجهزة المختصة.

-السهر على تنفيذ العقود وتبليغها عند المصادقة عليها للشريك المتعاقد وللمصلحة المكلفة بالمتابعة والمحاسبة.

3/مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة:

-ضمان جمع وإستغلال كافة المعطيات المتعلقة بالدراسات والإنجاز الخاصة بالتجهيزات العمومية وكذا الإقتصاد في البناء.

-متابعة الدراسات وأشغال إنجاز بناءات التجهيزات العمومية.

-القيام بختم المصادقة على حالات الدراسات والأشغال.

-القيام باستلام الدراسات وأشغال التجهيزات العمومية.

-تسليم المنشآت المنجزة لصاحب المشروع.

4/مصلحة الدراسات والتقييم:

وفي هذه المصلحة يقومون بدراسة المشاريع وتقييمها من ناحية المالية والمعنوية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وتحليل النتائج

يتضمن هذا المبحث وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها، والادوات المستخدمة فيها، والخطوات التي اتبعت للتأكد من صدق الأداة وثباتها، بالإضافة إلى إجراءات الدراسة، والطرق الاحصائية التي استخدمت للوصول إلى النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

المطلب الأول: طرق الدراسة

سوف نتطرق على معرفة أهم الخطوات التي نتبعها للدراسة الميدانية.

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مديرية التجهيزات العمومية على اختلاف مسؤولياتهم.

2- عينة الدراسة

لقد تم اختيار عينة من المديرية لتكون مجتمع الدراسة، و تتكون هذه العينة من (55) عامل، و قد تم سحب عينة عشوائية طبقية بسيطة بنسبة (100%) حسب متغير النوع الاجتماعي، و بذلك يكون حجم العينة الكلي 55 عامل، و تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد العينة لتشكّل ما نسبة (100%) من حجم العينة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

3- متغير الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

✓ المتغيرات الديمغرافية: وهي

- الجنس له مستويان (ذكر وأنثي).

- الفئة العمرية له أربع مستويات (أقل من 25 سنة، من 26 إلى 35 سنة، من 36 إلى 45 سنة، أكثر من 45 سنة).

- المستوى التعليمي له أربع مستويات (ثانوي، جامعي، مهندس، دراسات عليا).

- الخبرة (بالسنوات) له أربع مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة).

- المسمى الوظيفي له أربع مستويات (رئيس/مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، موظف).

✓ **المتغير المستقل** : هو الأداة التي تؤدي في وضعيتها إلى إحداث تغيير و ذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى تكون ذات صلة بها، و يتمثل المتغير المستقل في بحثنا هذا في **التكوين**.

✓ **المتغير التابع** : والذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع، و يتمثل المتغير التابع في بحثنا هذا في **مستوى أداء الموظفين في مديرية التجهيزات العمومية**.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولا : أداة الدراسة

استخدمنا إستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية وقد تم تصميمها بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وتكونت من المحاور التالية:

- **البيانات الأولية (الشخصية)**: و تحتوي نوع الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي.

- **العبارات الخاصة بالعملية التكوين** : تتكون من 10 عبارات

- **العبارات الخاصة بالأداء الموظفين بعد التكوين** تتكون من 08 عبارات.

ثانيا: ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة، تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، و يمكن اعتبار الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون (0.60) كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.

إن قيمة معامل ثبات الأداة الكلي بلغت (0.984) و تعتبر هذه القيمة مقبولة لأغراض إجراء الدراسة، و هذا يعني أن هناك ثبات في عبارات الاستبيان ككل، و بما أن القيمة تقترب من (01) فهذا يدل على أن الاستبيان صالح للدراسة.

جدول رقم(02): مقياس ألفا كرونباخ

محاور الإستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
التكوين	10	0.950
أداء الموظفين بعد تكوين	08	0.966
الإستبيان ككل	23	0.984

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

ثالثا : الأدوات الإحصائية و البرامج المستخدمة في معالج المعطيات

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.
- استخدام الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و النسب المئوية و التكرارات.
- ألفا كرونباخ من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- معاملات الارتباط من أجل معرفة نوع العلاقة إذا كانت موجبة أو سالبة و قوتها ضعيفة أم قوية.
- معادلة الانحدار الخطي البسيط من أجل اختبار العلاقة توجد أم لا توجد بين المتغيرين التابع و المستقل.
- تحليل التباين و معامل التحديد من أجل اختبار صحة الفرضيات.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية و تحليل بيانات الإستبيان

لتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلا علمي و تفسير نتائجها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بنيت عليها واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS21) والذي يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة و ذلك باستخدام التكرارات و النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و تحليل الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات الإحصائية للدراسة

أولا : تحليل خصائص عينة الدراسة (المعلومات الشخصية)

وشمل تحليل البيانات الشخصية لموظفين مديرية التجهيزات العمومية الذين تم توزيع الاستبانة عليهم حول موضوع الدراسة و الجداول التالية تبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

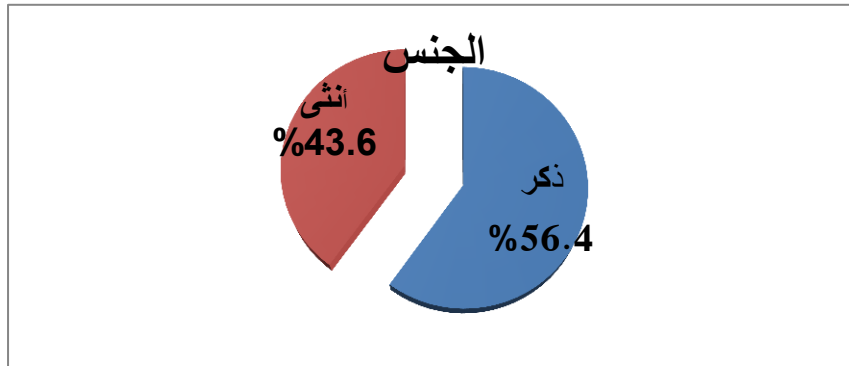
أ- من حيث الجنس

جدول رقم (03): توزيع الأفراد العينة حسب المتغير الجنس

الفئة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	31	56.4%
أنثى	24	43.6%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (05): توزيع الأفراد العينة حسب المتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) أن 31 من أفراد العينة المدروسة يمثلون نسبة % 56.4 هم ذكور، و 24 من أفراد العينة المدروسة يمثلون نسبة % 43.6 هم إناث، بحيث نجد أن نسبة الذكور مرتفع نوعا ما و هذا بسبب طبيعة العمل يحتاج إلى عمال ذكور أكثر من إناث.

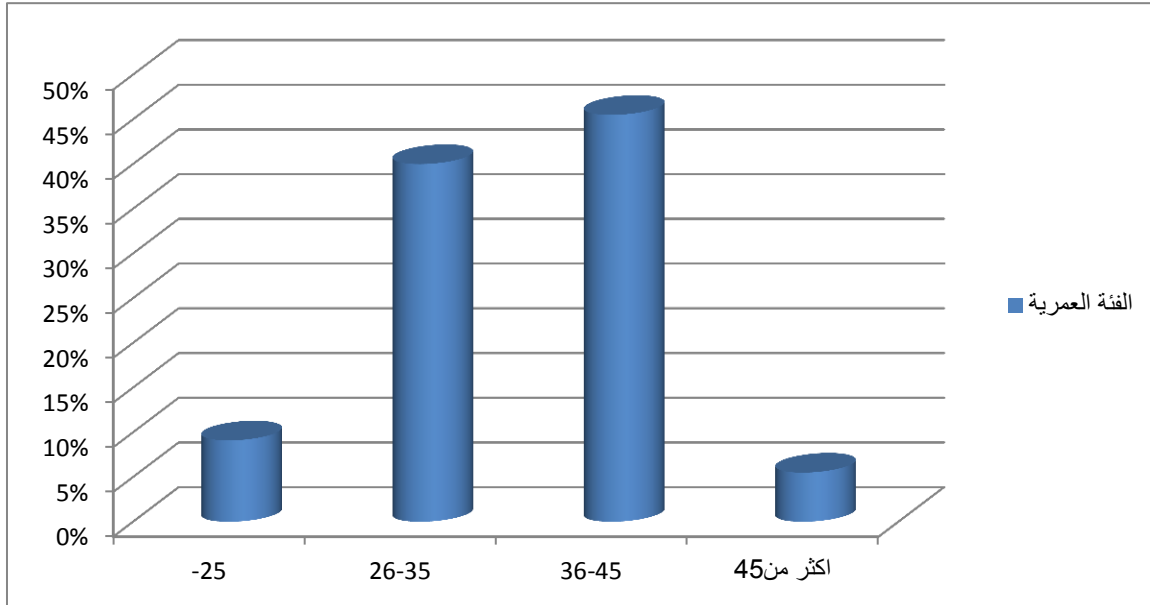
ب- من حيث السن

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 25 سنة	05	%9.1
26-35 سنة	22	%40
36-45 سنة	25	%45.5
أكثر من 45 سنة	03	%5.5
المجموع	55	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (06): توزيع الأفراد العينة حسب المتغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة كانت للفئة العمرية من 36-45 سنة بنسبة 45.5% تليها الفئة العمرية من 26-35 سنة بنسبة 40%، وتليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 05% ، تليها الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسبة 5.5%، أي أغلب أفراد العينة من فئة الشباب، مما يمكن تقديم إجابات منطقية و شفافية.

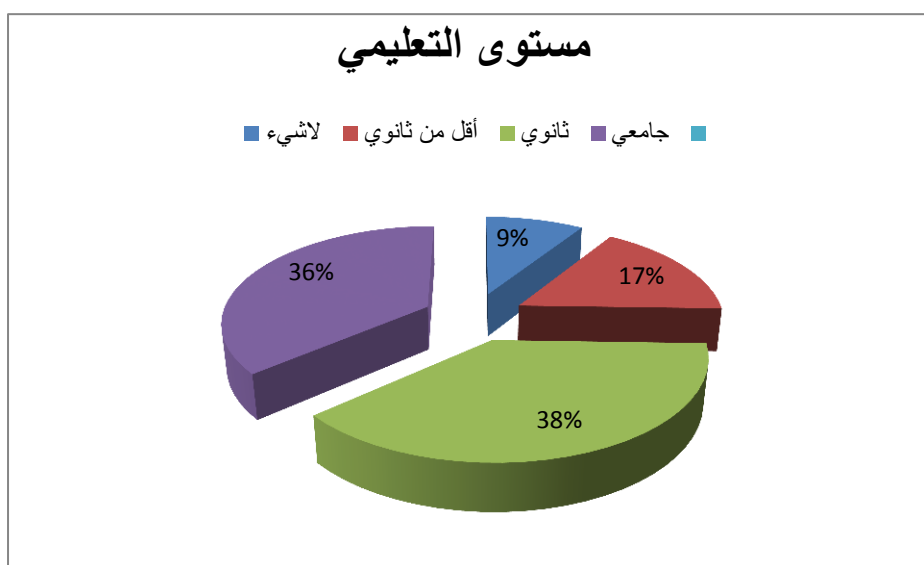
ج- من حيث مستوى التعليمي

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي	05	9.1%
جامعي	09	16.4%
مهندس	21	38.2%
دراسات عليا	20	36.4%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (07): توزيع الأفراد العينة حسب المتغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن أفراد العينة معظمهم يتراوح مستواهم التعليمي مهندس حيث بلغ عددهم 21 فردا بنسبة 38.2%، وبلغه فئة دراسات العليا 20 فردا بنسبة 36.4%، تليه الفئة جامعي بلغ عددهم 09 أفراد بنسبة 16.4%، واخيرا الفئة ثانوي بلغ عددهم 05 افراد بنسبة 9.1%.

وهذا يدل على وجود رصيد ثقافي عالي الذي يوضح أن مستوى العاملين من متقنين مهندسين وخريجي الجامعات الذين لهم تطلعات مستقبلية تناسب مع طابع العمل الحديث على حسب الدول المتقدمة و بالتالي لديهم الكفاءة و القدرة العالية على إنجاز الأعمال.

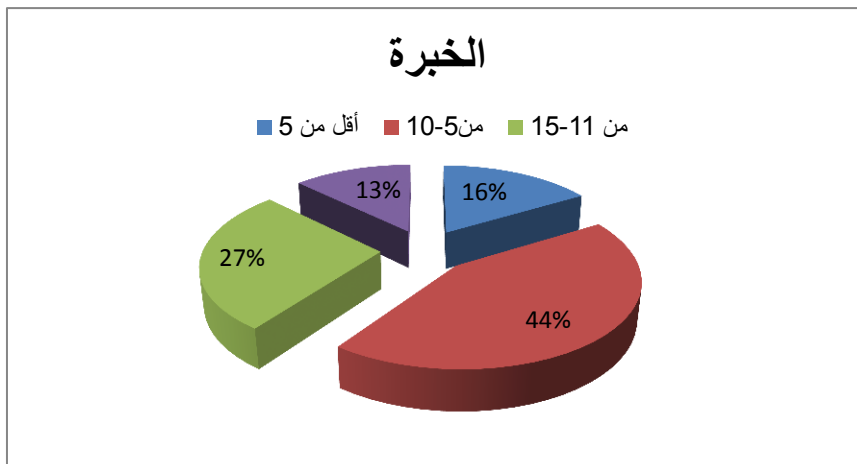
د- من حيث الخبرة

جدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة (بالسنوات)

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	09	16.4%
من 5-10 سنوات	24	43.6%
من 11-15 سنوات	15	27.3%
أكثر من 15 سنوات	07	12.7%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (08): توزيع الأفراد العينة حسب المتغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

نلاحظ من خلال جدول رقم (05) أن أفراد العينة معظمهم ذو خبرة محدودة من 5-10 سنوات بنسبة 43.6%، ومن 11-15 سنة بنسبة 27.3%، تليها أفراد العينة ذو خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 16.4%، تليها أفراد العينة أكثر من 15 سنة بنسبة 12.7%

ومن هنا نستنتج أن أغلب موظفي مديرية ذو خبرة تتراوح من 5-10 سنوات في هذا الميدان.

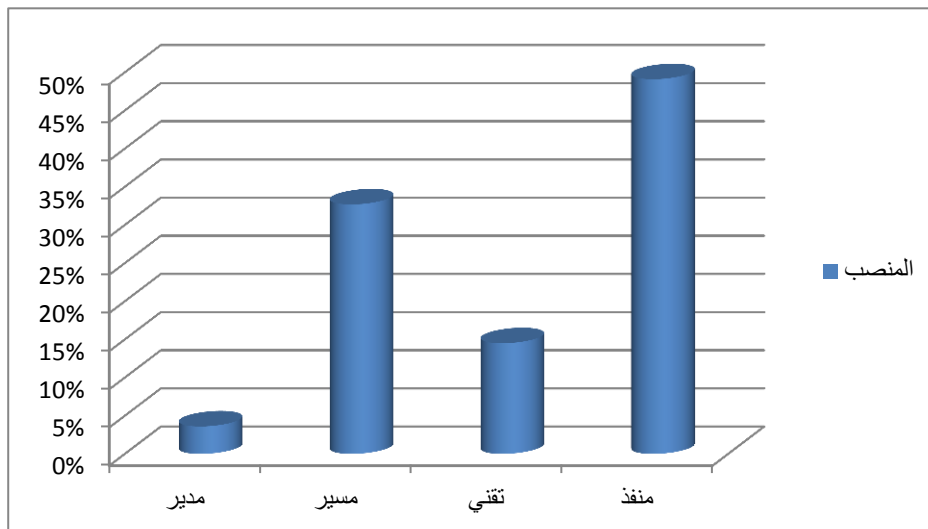
ج- المسمى الوظيفي

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مدير	01	1.8%
مسير	19	34.5%
رئيس مصلحة	08	14.5%
موظف	27	49.1%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (09): توزيع الأفراد العينة حسب المتغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن أفراد العينة في هذه مديرية يرأسهم مدير حيث كانت نسبتهم 108%، و1918 مسير كانت بنسبة 34.5%، و08 رئيس مصلحة بنسبة 14.5%، وبقية 27 موظف بنسبة 49.1%.

ومن هنا نستنتج انا كل فرد في هذه مديرية يقوم بمهامه من أجل تسيير وتنظيم مهام المديرية عن طريق تكوين الموظفين للوصول وبلوغ أهداف مديرية التجهيزات العمومية.

ثانيا : التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة (فقرات الاستبيان)

للإجابة عن تساؤلات الدراسة قمنا بتحديد متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال نتائج جدول التكرارات و بالاعتماد على برنامج spss21 نستطيع استخلاص النتيجة التي ظهرت لكل محور على حدى:

أ- استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التكوين

- تحليل السؤال الاول

جدول رقم (08) : تحليل السؤال الاول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات		تكرار	العبرة
		نعم تنظم	لا تنظم		
0.290	1.91	50	05	نسبة %	هل تنظم مديرية التجهيزات العمومية دورات تكوينية؟
		90.9	9.1		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

يتضح من الجدول رقم (07) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية التكوين، بلغت نسبته 1.91 أي ان المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 90.9% من افراد العينة تعبر أن مديرية التجهيزات العمومية له دورات تكوينية تنظيمية، ومنه نجد أن الانحراف المعياري هو 0.290 وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة.

ومن هنا نستنتج أن العبارة الاولى المتعلقة بالعملية التكوين واضحة من قبل مفردات العينة أي أن التوافق كان دائما مع العبارة.

- تحليل السؤال الثاني

جدول رقم (09) : تحليل السؤال الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات			العبارة
		لم أشارك	شاركت في بعضها	شاركت فيها كلها	
0.539	2.07	06	39	10	هل شاركت في هذه الدورات في اطار الوظيفة التي تشغلها؟
		نسبة %	10.9	70.9	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

يتضح من الجدول رقم (08) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية التكوين، بلغت نسبته 2.07 أي ان المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 70.9% من افراد العينة شاركوا في بعض هذه الدورات، وان 18.2% شاركوا فيها كليا، و 10.9% لم يشاركوا في هذه الدورات، ومنه نجد أن الانحراف المعياري هو 0.539 وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة.

ومن هنا نستنتج أن العبارة الثانية المتعلقة بالعملية التكوين كانت واضحة لأفراد مستقصى حيث كانت نسبة معتبرة من موظفين الذين شاركوا في دورات اطار الوظيفة التي تشغلها.

- تحليل السؤال الثالث

جدول رقم (10) : تحليل السؤال الثالث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات			العبارة
		تكوين داخلي	تكوين خارجي	تكوين أثناء الخدمة	
0.795	1.87	21	20	14	ما نوع التكوين الذي تلقينته؟
		نسبة %	38.2	36.4	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

يتضح من الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية التكوين، بلغت نسبته 1.87 أي ان المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 38.2% من افراد العينة يتلقون تكوين داخلي، وان 36.4% يتلقون تكوين خارجي، و 25.5% يتلقون تكوين أثناء الخدمة، ومنه نجد أن الانحراف المعياري هو 0.795 وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة.

ومن هنا نستنتج أن العبارة الثالثة المتعلقة بالعملية التكوين كانت واضحة لأفراد مستقصى، أي ان المؤسسة تقوم بدورات تكوينية داخلية وخارجية واثناء الخدمة من اجل تطوير مهارات عمالها.

- تحليل السؤال الرابع

جدول رقم (11) : تحليل السؤال الرابع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات		العبارة
		خارج المديرية	داخل المديرية	
0.498	1.42	23	32	هل تتم عملية التكوين من طرف مكونين من
		41.8	58.2	نسبة %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية التكوين، بلغت نسبته 1.42 أي ان المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 58.2% من افراد العينة تتم عملية تكوينهم من طرف مكونين من داخل المديرية، وان 41.8% تتم عملية تكوينهم من طرف مكونين من خارج المديرية ، ومنه نجد أن الانحراف المعياري هو 0.498 وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة.

ومن هنا نستنتج أن العبارة الرابعة المتعلقة بالعملية التكوين كانت تشير إلا ان عملية التكوين إما تكون من داخل المديرية او من خارجها، من هنا استنتجنا ان مديرية التجهيزات العمومية تعتمد بنسبة كبيرة على التكوين من طرف مكونين من داخل المديرية أكثر من مكونين من خارج المديرية .

- تحليل السؤال الخامس

جدول رقم (12) : تحليل السؤال الخامس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات		تكرار	العبرة
		له علاقة	ليس له علاقة		
0.480	1.65	36	19	تكرار	هل للتكوين الذي تلقيته علاقة بمهام المنصب الذي تشغله؟
		65.5	34.5	نسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية التكوين، بلغت نسبته 1.65 أي ان المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 65.5% من افراد العينة لها علاقة بتكوين يكون حسب منصب شغلها، وان 34.5% ليس لها علاقة بتكوين يكون حسب منصب شغلها ، ومنه نجد أن الانحراف المعياري هو 0.480 وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة.

ومن هنا نستنتج أن العبارة الخامسة المتعلقة بالعملية التكوين كانت تشير إلا ان المديرية تقوم بتكوين لعمالها حسب منصب شغلهم، وهذا ما يجعلها في تقديم خدمات جيد.

- تحليل السؤال السادس

جدول رقم (13) : تحليل السؤال السادس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات		تكرار	العبرة
		نعم هناك تنوع	لا يوجد تنوع		
0.504	1.47	26	29	تكرار	هل هناك تنوع في البرامج التكوينية؟
		47.3	52.7	نسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية التكوين، بلغت نسبته 1.47 أي أن المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 52.7% من أفراد العينة يعتبرون أن لا يوجد تنوع في برامج التكوين المقدمة، وأن 47.3% يعتبرون أنه يوجد تنوع في برامج التكوين المقدمة، ومنه نجد أن الانحراف المعياري هو 0.504 وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة.

ومن هنا نستنتج أن العبارة السادسة المتعلقة بالعملية التكوين كانت تشير لعدم تنوع برامج التكوين بنسبة كبيرة وهذا يرجع لنفس شغل المطروح للموظفين، لذا لا يكون تنوع في التكوين.

- تحليل السؤال السابع

جدول رقم (14) : تحليل السؤال السابع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات				العبارة
		أثناء العمل	ورشات	ندوات	محاضرات	
0.920	2.93	15	27	07	06	ما هو أسلوب التكوين الذي تفضله؟
		27.3	49.1	12.7	10.9	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية التكوين، بلغت نسبته 2.93 أي أن المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 49.1% من أفراد العينة يفضلون أسلوب التكوين يكون في الورشة، وأن 27.3% يفضلون أسلوب التكوين يكون أثناء العمل، وأن 12.7% يفضلون أسلوب التكوين يكون على شكل ندوات مقدمة، وأن 10.9% يفضلون أسلوب التكوين يكون عبر محاضرات، ومنه نجد أن الانحراف المعياري هو 0.920 وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة.

ومن هنا نستنتج أن العبارة السابعة المتعلقة بالعملية التكوين كانت تشير إلا أن المديرية تقوم بطرح عدة طرق لأساليب التكوين لموظفيها، حتى يكون موظفيها مرتاحين للتكوين.

- تحليل السؤال الثامن

جدول رقم (15) : تحليل السؤال الثامن

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارة
		كافية جدا	كافية	متوسط	غير كافية	غير كافية اطلاقا	
1.278	2.82	06	10	19	08	12	هل تعتقد ان مدة التكوين الذي تلقته كافية؟
		10.9	18.2	34.5	14.5	21.8	نسبة%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية التكوين، بلغت نسبته 2.82 أي ان المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 34.5% من افراد العينة يعتبرون ان مدة التكوين الذي يتلقوها متوسطة، وان 21.8% يعتبرون ان مدة التكوين الذي يتلقوها غير كافية اطلاقا، وان 18.2% يعتبرون ان مدة التكوين الذي يتلقوها كافية، وان 14.5% يعتبرون ان مدة التكوين الذي يتلقوها غير كافية، وان 10.9% يعتبرون ان مدة التكوين الذي يتلقوها كافية جدا، ومنه نجد أن الإنحراف المعياري هو 1.278 وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة.

ومن هنا نستنتج أن العبارة الثامنة المتعلقة بالعملية التكوين كانت تشير إلا ان المديرية تطرح وقت محدد لعملية التكوين وكل فرد من موظفيها يري ان هذه المدة كافية او غير كافية لهم.

- تحليل السؤال التاسع

جدول رقم (16) : تحليل السؤال التاسع

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارة
		راضي جدا	راضي	متوسط	غير راضي	غير راضي اطلاقا	
1.103	3.31	06	20	20	03	06	هل أنت راضي عن توقيت التكوين الذي تلقته؟
		10.9	36.4	36.4	5.5	10.9	نسبة%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

يتضح من الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية التكوين، بلغت نسبته 3.31 أي ان المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 36.4% من افراد العينة انهم راضون عن مدة التكوين الذي يتلقوه وان 10.9% من افراد العينة اغير راضون جدا عن مدة التكوين الذي يتلقوه ، وان 5.5% من افراد العينة اغير راضون عن مدة التكوين الذي يتلقوه ، ومنه نجد أن الإنحراف المعياري هو 1.103 وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة.

ومن هنا نستنتج أن العبارة التاسعة المتعلقة بالعملية التكوين كانت تشير لمدة قبول موظفي المديرية على وقت المحدد لتكوين المقدم لهم.

- تحليل السؤال العاشر -

جدول رقم (17) : تحليل السؤال العاشر

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارة
		جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	
1.023	2.91	04	08	28	09	06	هل المكونين قادرين على تقديم محتوى تكوين جيد من خلال التواصل الجيد وحادثة المعلومات المقدمة؟
		7.3	14.5	50.9	16.4	10.9	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

يتضح من الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عملية التكوين، بلغت نسبته 2.91 أي ان المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 50.9% من افراد العينة يعتبرون ان المكونين قادرين على تقديم محتوى تكوين متوسط من خلال التواصل الجيد وحادثة المعلومات المقدمة، وان 16.4% يعتبرون ان المكونين قادرين على تقديم محتوى تكوين ضعيف من خلال التواصل الجيد وحادثة المعلومات المقدمة، وان 14.5% يعتبرون ان المكونين قادرين على تقديم محتوى تكوين جيد من خلال التواصل الجيد وحادثة المعلومات المقدمة، وان 10.9% يعتبرون ان المكونين قادرين على تقديم محتوى تكوين ضعيف جدا من خلال التواصل الجيد وحادثة المعلومات

المقدمة، وان 7.3% يعتبرون ان المكونين قادرين على تقديم محتوى تكوين جيد جدا من خلال التواصل الجيد وحدائة المعلومات المقدمة، ومنه نجد أن الانحراف المعياري هو 1.023 وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة.

ومن هنا نستنتج أن العبارة الاخيرة المتعلقة بالعملية التكوين كانت تشير إلا قبول موظفي مديرية للمكونين قادرين على تقديم تكوين جيد .

ب- استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بأداء الموظفين بعد التكوين

- تحليل السؤال الحادي عشر

جدول رقم (18) : تحليل السؤال الحادي عشر

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارة
		لا يلبي اطلاقا	لا يلبي	متوسط	يلبي	يلبي جدا	
0.879	3.31	01	06	29	13	06	هل تعتقد أن محتوى التكوين يلبي متطلبات منصب عملك؟
		نسبة%	1.8	10.9	52.7	23.6	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

يشير الجدول رقم (17) إلى ان العبارة الاولى المتعلقة بقياس أداء الموظفين بعد التكوين فقد جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي بلغت نسبته 3.31 أي ان المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 52.7% من افراد العينة يعتبرون ان محتوى التكوين يلبي متوسط متطلباتهم في منصب عملهم، وان 23.6% يعتبرون ان محتوى التكوين يلبي متطلباتهم في منصب عملهم، وان 10.9% يعتبرون ان محتوى التكوين لا يلبي متطلباتهم في منصب عملهم ، وان 10.9% في نفس الوقت يعتبرون ان محتوى التكوين يلبي جدا متطلباتهم في منصب عملهم، وان 1.8% يعتبرون ان محتوى التكوين لا يلبي اطلاقا متطلباتهم في منصب عملهم ، ومنه نجد أن الانحراف المعياري هو 0.879 وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة.

ومن هنا نستنتج أن العبارة الاولى المتعلقة بقياس أداء الموظفين بعد التكوين انها توضح إلى محتوى التكوين اذ يكون يلبي او لا يلبي موظفي المديرية وتوضح ان المديرية تقوم بأقصى ما لديها من اجل تحسن أداء تكوين موظفيها.

- تحليل السؤال الثاني عشر

جدول رقم (19) : تحليل السؤال الثاني عشر

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارة
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
0.974	3.40	11	07	31	05	01	ما هي درجة استفادتك من التكوين الذي تلقيتته؟
		20	12.7	56.4	9.1	1.8	نسبة %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

يشير الجدول رقم (18) إلى ان العبارة الثانية المتعلقة بقياس أداء الموظفين بعد التكوين فقد جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي بلغت نسبته 3.40 اي ان المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 56.4% من افراد العينة مستفيدين من التكوين الذين تلقوه بدرجة متوسطة، وان 20% مستفيدين من التكوين الذين تلقوه بدرجة عالية جدا، وان 12.7% مستفيدين من التكوين الذين تلقوه بدرجة عالية، وان 9.1% مستفيدين من التكوين الذين تلقوه بدرجة منخفضة، وان 1.8% مستفيدين من التكوين الذين تلقوه بدرجة منخفضة جدا، ومنه نجد أن الإنحراف المعياري هو 0.974 وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة.

ومن هنا نستنتج أن العبارة الثانية المتعلقة بقياس أداء الموظفين بعد التكوين انها قاسية درجة استفادة الموظفين المديرية وكانت ممتازة، وهذا يشير إلى تسيير الجيد من قبل رؤساء المديرية الذين يقومون بطرح تقديم التكوين جيد.

- تحليل السؤال الثالث عشر والرابع عشر والخامس عشر

جدول رقم (20) : تحليل الثالث عشر والرابع عشر والخامس عشر

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارة
		تحسن جدا	تحسن	متوسط	لم يتحسن	لم يتحسن اطلاقا	
1.060	3.64	14	16	17	07	01	هل ساعدك التكوين الذي تلقيتَه في تحسين سلوكك في العمل؟
		25.5	29.1	30.9	12.7	1.8	نسبة%
0.983	3.82	13	26	11	03	02	هل ساعدك برنامج التكوين في تحسين علاقات العمل بينك وبين الرؤساء وكذا المرؤوسين؟
		23.6	47.3	20	5.5	3.6	نسبة%
0.978	3.45	11	10	28	05	01	ماهي درجة تحسين ادائك في المنصب الذي تشغله بعد التكوين؟
		20	18.2	50.9	9.1	1.8	نسبة%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

يشير الجدول رقم (19) إلى العبارات الثلاثة المتعلقة بقياس أداء الموظفين بعد التكوين فقد جاءت اول عبارة بمتوسط حسابي 3.64 اي ان المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 30.9% من افراد العينة ان التكوين الذي تلقوه ساعدهم بدرجة متوسطة في تحسين سلوكهم في العمل، وان العبارة الثانية بلغ متوسط حسابها بنسبة 3.82 اي ان المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 47.3% من افراد العينة ساعدهم برنامج التكوين في تحسين علاقات العمل بينهم وبين مرؤوسهم، وان العبارة الثالثة بلغ متوسط حسابها بنسبة 3.45 اي ان المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 50.9% من افراد العينة كانت درجة تحسن ادائهم في المنصب الذي تشغله بعد التكوين متوسط، ومنه نجد أن الإحراف المعياري لكل عبارة على التوالي هو 1.060 و0.983 و0.987 هي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة.

ومن هنا نستنتج ان المديرية تقوم بطرح عبر عدة مراحل للتكوين على موظفيها من اجل تحسين أدائهم وتقديم افضل خدمة.

- تحليل السؤال السادس عشر

جدول رقم (21) : تحليل السؤال السادس عشر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات		العبارة	
		لا تقوم بالتقييم	نعم بالتقييم	تكرار	هل تقوم الادارة بتقييم أداء المتكويين بعد العملية التكوينية؟
0.480	1.35	36	19	تكرار	هل تقوم الادارة بتقييم أداء المتكويين بعد العملية التكوينية؟
		65.5	34.5	نسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

يشير الجدول رقم (20) إلى ان العبارة السادسة المتعلقة بقياس أداء الموظفين بعد التكوين فقد جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي بلغت نسبته 1.35 اي ان المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 65.5% من افراد العينة لا تقوم بالتقييم أداء المتكويين بعد عملية التكوين، وان 34.5% تقوم بالتقييم أداء المتكويين بعد عملية التكوين ، ومنه نجد أن الانحراف المعياري هو 0.480 وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة.

ومن هنا نستنتج أن العبارة السادسة المتعلقة بقياس أداء الموظفين بعد التكوين ان المسؤولين عن تقييم عمال عن تكوينهم بعد عملية التكوين لا يقومون بعملهم مما يؤدي إلى تراجع أداء موظفي المديرية.

- تحليل السؤال السابع عشر

جدول رقم (22) : تحليل السؤال السابع عشر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات		العبارة	
		لا يتم احتسابها	نعم يتم احتسابها	تكرار	هل يتم احتساب الدورات التكوينية في المسار المهني (الترقية، النقل، العلاوات....)؟
0.490	1.38	34	21	تكرار	هل يتم احتساب الدورات التكوينية في المسار المهني (الترقية، النقل، العلاوات....)؟
		61.8	38.2	نسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

يشير الجدول رقم (21) إلى ان العبارة السابعة المتعلقة بقياس أداء الموظفين بعد التكوين فقد جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي بلغت نسبته 1.38 اي ان المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 61.8% من افراد العينة لا يتم احتساب الدورات التكوينية في المسار المهني ، وان 38.2% يتم احتساب الدورات التكوينية في المسار المهني ، ومنه نجد أن الانحراف المعياري هو 0.490 وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة.

ومن هنا نستنتج أن العبارة السابعة المتعلقة بقياس أداء الموظفين بعد التكوين لا تقوم باحتساب الدورات التكوينية في المسار المهني، وهذا يؤدي إلى تراجع أداء موظفي المديرية وفقدان الثقة بمروؤوسهم.

- تحليل السؤال الثمن عشر

جدول رقم (23) : تحليل السؤال الثامن عشر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات			العبارة
		لست بحاجة	بحاجة	بحاجة جدا	
0.560	2.27	03	34	18	هل تشعر بالحاجة إلى دورات
		5.5 %	61.8	32.7	تكوينية أخرى؟

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تعليق:

يشير الجدول رقم (22) إلى ان العبارة الاخيرة المتعلقة بقياس أداء الموظفين بعد التكوين فقد جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي بلغت نسبته 2.27 اي ان المتوسط الحسابي المعنوية تقابله 61.8% من افراد العينة بالحاجة إلى دورات تكوينية أخرى، وان 32.7% بالحاجة جدا إلى دورات تكوينية أخرى، وان 5.5% ليست بالحاجة إلى دورات تكوينية أخرى، ومنه نجد أن الانحراف المعياري هو 0.560 وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة.

ومن هنا نستنتج أن العبارة الاخيرة المتعلقة بقياس أداء الموظفين بعد التكوين أن موظفي المديرية يطالبون بتكوين آخر من أجل تحسن ادائهم ولهذا يجب على المديرية تقديم أكثر مما تقوم بتقديمه من تكوين لعمالها .

المطلب الثاني : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

أولا : اختبار الفرضيات حول وجود دور فعال ذو دلالة إحصائية لتكوين على أداء العاملين

الفرضية الرئيسية : والتي تنص على أنه هناك علاقة ارتباطية بين التكوين و أداء موظفين.

ويمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط و معامل الارتباط و الذي تظهر نتائجه

في الجدول التالي:

جدول رقم (24): يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط لتكوين على أداء الموظفين

المتغيرات	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التكوين	55	4.44	0.891	0.875	0.01
أداء موظفين	55	4.18	1.072		

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

أ- المتغير المستقل : التكوين

ب- المتغير التابع : أداء موظفين

التعليق:

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ وجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائية بين متغير التكوين و متغير أداء الموظفين عند مستوى دلالة 0.01 حيث بلغ معامل الارتباط برسون 0.875 وعليه فإن العلاقة بين التكوين و أداء الموظفين هي علاقة طردية وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود دور فعال ذو دلالة إحصائية لتكوين على أداء الموظفين.

إختبار الفرضية الرئيسية: والتي تتمثل في وجد دور ذو دلالة إحصائية بين التكوين و أداء الموظفين في مديرية التجهيزات العمومية عند مستوى $\alpha=0.05$

تتمثل متغيرات النموذج في هذه الدراسة عن المتغير المستقل (التكوين)، والمتغير التابع (أداء الموظفين)، كالتالي:

$y=a+bx$ حيث أن b تعني معدل التغير في قيمة y عندما تتغير قيمة المتغير x بوحدة واحدة أما a فهو ثبات المعادلة (معامل التقاطع)، وجدول التالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم (25): يوضح نتائج إختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للتكوين على أداء الموظفين

التكوين							المتغير المستقل	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	المتغير التابع	
				Sig.	قيمة t			
				*0.000	8.753	2.017	β_0	أداء الموظفين
*0.000	40.863	0.650	0.643	*0.000	6.392	0.422	β_1	

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

أ- المتغير المستقل : التكوين

ب- المتغير التابع : أداء موظفين

تعليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

* نموذج انحدار التكوين على أداء الموظفين هو:

$$Y=2.017+0.422x_2$$

* معامل الارتباط بين التكوين وأداء الموظفين = 0.643 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي نوعا ما بينهما،
(Sig. = 0.000 < α = 0.05)

* معامل التحديد $R^2=0.650$ ، والذي يعني 65% نسبة مقبولة (جيدة) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الموظفين) سببها المتغير الخاص بالنموذج (التكوين) والنسبة المتبقية 35% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على أداء الموظفين.

* $F=40.863$ ، $sig=0.000$ وهذه القيمة أقل من مستوى دلالة الإسمي 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين التكوين وأداء الموظفين، ومنه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية.

* $Tb_1=8.753$ ، $Sig.=0.000$ وهذا يدل على أن التكوين له دور فعال في تقدير قيمة أداء الموظفين.

* $tb_2=6.392$ ، $Sig.=0.000$ وهذا يدل على أن التكوين له دور فعال في تقدير قيمة أداء الموظفين.

ثالثا: تفسير النتائج

نلاحظ من خلال النتائج السابقة ما يلي:

من خلال تقييمنا للمتوسط الحسابي بالجزء الأول من الإستبيان وهو مدى قياس تطبيق عملية التكوين لدى مديرية التجهيزات العمومية نلاحظ أن عبارات الخاصة بعملية التكوين كان لها أكبر قيمة من حوالي 1.92-3.31 بدرجة موافق من طرف الافراد العينة المستقصي وبهذا نستطيع القول أن مديرية التجهيزات العمومية تطبق عملية التكوين على عمالها ؛ أما الجانب الثاني من الإستبيان وهو قياس مدى تطبيق أداء موظفين بعد التكوين لدى مديرية التجهيزات العمومية كذلك كان لها أكبر قيمة من حوالي 3.31-3.64 بدرجة موافق من طرف الافراد العينة المستقصي وبهذا نستطيع القول أن مديرية كان لها درجة معتبرة في تكوين موظفيها وتحسينهم للأفضل .

ومن خلال المتوسط الحسابي الجيد للأداء الموظفين حسب آراء عينة الدراسة هذا دليل على الدور الكبير لأداء الموظفين في دفع المديرية إلى بلوغ تحقيق أهدافها، وهذه النسبة تدل أن المديرية تقوم بتحسين أداء الموظفين عن طريق التكوين بصفة دائمة ومستمرة و لها أشخاص متخصصين في هذا المجال.

نلاحظ كذلك من نتائج السابقة أن هناك علاقة قوية بين التكوين و أداء الموظفين وهذا يعني أن مديرية التجهيزات العمومية تهتم كثير بتقديم برامج تكوينية مما يزيد من أداء موظفيها ، أي أن كلما زاد إهتمام بالتكوين زاد في تحقيق أداء الموظفين.

كما نلاحظ من تقدير النموذج للتكوين على أداء الموظفين، هناك علاقة ارتباطيه قوية بين التكوين وأداء الموظفين.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على دور التكوين على أداء الموظفين في مديرية التجهيزات العمومية حيث لاحظنا من هذه المديرية أنها تقوم بطرح عدة برامج تكوينية من أجل تحسين أداء موظفيها ، وبعد توزيع الاستبيان داخل المديرية وعلى موظفيها، وتحليل الإستبيان توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالدراسة نذكر منها:

- عمال المؤسسة راضين بنسبة معتبرة على برامج التكوين المقدمة لهم، ويعود هذا إلى علاقة الجيدة بين المرؤوسين وعمال؛

- كما تحصلنا بعد تحليل الاستبيان عن طريق التحليل الوصفي لمخرجات برنامج spss على ان هنالك علاقة قوية طرية التي تمثلت في وجود دور فعال يقوم بيه التكوين في تحسين أداء الموظفين وبهذا نكون أجبنا على الفرضيات الدراسة .

خاتمة

خاتمة:

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 الموظفين داخل مديرية التجهيزات العمومية، وتمثل اشكالية الدراسة فيما يلي:

➤ ما مدي فعالية دور التكوين في تحسين أداء الموظفين؟ وما الامتيازات التي يزيدها لمديرية التجهيزات العمومية؟
توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

➤ النتائج النظرية:

- تؤدي العملية التكوينية إلى تحسين مستوى أداء الموظفين؛
- إن لعملية تكوين دور فعال ومباشرا على أداء الموظفين بصفة خاصة، وعلى المؤسسة بصفة عامة؛
- لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء الموظفين، يشعر من خلالها العامل بانتمائه وولائه لمؤسسته؛
- يعتبر التكوين المحرك الرئيسي لنجاح المؤسسات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها؛
- إن عملية التكوين تولد لدى الموظفين الرغبة في تقديم أداء متميز.

➤ النتائج التطبيقية:

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

- التكوين يؤدي إلى اكتساب العامل لقدرات معرفية ومهارات فنية مختلفة؛
 - التكوين يؤدي إلى إدراك العامل لدوره داخل المؤسسة؛
 - التكوين يعد أنجع استثمار تتبناه المؤسسة لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة.
- واستنتجنا هذه النتائج من صحة الفرضية المطروحة.

➤ التوصيات:

- تتمة لبحثنا هذا حول دور التكوين في تحسين أداء الموظفين داخل مديرية التجهيزات العمومية ، ارتأينا أن نورد بعض التوصيات نتمينا لتحسين أداء الموظفين داخل مؤسسة 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 المديرية بمختلف فئاتهم بضرورة وأهمية التكوين على مستوى الفرد ومؤسسة ككل؛
- إتاحة فرص امتيازيه للموظف المتميزين في أدائهم للحصول على تكوينات خاصة تؤهلهم للإشراف على تكوين زملائهم في العمل باحترافية مطلوبة؛
- منح امتيازات معنوية للموظف المتميزين في كل سنة، خلقا لروح المنافسة بين موظفي المديرية، كالتكفل الشامل بهؤلاء موظفي المتميزين وعائلاتهم بمنحهم رحلات ترفيهية خاصة داخل وخارج الوطن؛
- ترسيخ ثقافة " أن الموظف 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 بين الواقع والمتوقع.

قائمة المراجع

➤ الكتب

➤ الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008.
- 2- إسماعيل خيرة ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007.
- 3- أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000.
- 4- باري كشيوان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، قسم الترجمة بالدار القاهرة ، 2006 .
- 5- بو حفص عبد الكريم ، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان مطبوعات الجامعة ، الجزائر ، 2010.
- 6- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر ، جامعة قالمة، الجزائر، 2010.
- 7- زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية/إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان.
- 8- سهيلة حسن ، كاظم الفشلاوي ، الكفايات التدريبيهة (الفهوة ، التدريب الأداء) سلسلة طرائق التدريس ، الكتاب الأول، 2003 .
- 9- سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دائر وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 10- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005.
- 11- عبد الباري ابراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الاردن، 2008 .
- 12- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيم وادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر ، 2002.
- 13- علي السلمى ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2005.

- 14- لحبيب بلية محمود ، وظيفة التكوين الإدارة العمومية و التدريب في إدارة الموارد البشرية ، دار الياقوت للنشر و التوزيع ، عمان ، 2018.
- 15- لحسن بو عبد الله ، محمد مقداد ، تفويم العملية التكوينية في الجامعة ، دار ميدانية لجامعات الشرق الجزائري ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- 16- محمد مسلم ، مدخل إلى علم النفس العمل ، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2007.
- 17- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011.
- 18- نجم العزاوي ، التدريب الإداري ، دار الياقوت العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- الرسائل والمذكرات الجامعية:
- 1- بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة عباس لغرو، خنشلة، 2013/2014.
- 2- راجع أحمد ، تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، في العموم التجارية تخصص مالية ومحاسبة، الجزائر، 2009/2008.
- 3- زكية عقري، نمط الإشراف وعلاقتها بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011/2010.
- 4- صلح ناسي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير بومرداس، الجزائر، 2010/2009.
- 5- فريد بلحسن، التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية، حالة الإدارات المركبة (الوزارات)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، فرع التنظيم السياسي والإداري، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007/2006.

6- ميرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية" تافنة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015.

➤ المجالات :

1- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد الثامن، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2003.

2- شيخ الداوي، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر.

3- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.

➤ منتديات:

1- المنتدى العربي، لإدارة الموارد البشرية تاريخ التحويل <https://mdixussion.com> 2016/08/06

2- المنتدى العربي، إدارة الموارد البشرية وطرق تحسين الأداء، <https://hrdiscussion.com> تاريخ الاطلاع 2002/03/15.

➤ الوثائق:

1- وثائق مقدمة من طرف مديريةية التجهيزات العمومية.

➤ نكتب باللغة اجنبية :

1- LAKHDAR SCHIOU : Gestion du personnel, Les éditions de l'organisation Québec, 4ème édition, 2005

2- PIERRE CASSE LA FORMATION PERFORMANTE ALGER OPU ,2000 .

3- Rsymand vatir ; devedppeiende lent reprise et promotion des hommes enirepries moderne deditirn 2000.

4- Weath j.r – ka getion desresseusces humaines canada 2000 .

الملاحق

جامعة جيلالي بونعامة - خميس مليانة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد البشرية
استمارة الاستبيان

أخي المستجوب أختي المستجوبة
تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة موارد البشرية والتي تحمل عنوان "دور التكوين في تحسين أداء الموظفين" - دراسة تطبيقية على مديرية التجهيزات العمومية بولاية عين الدفلى" يسرنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وحرية مع العلم أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام
شكرا بكم على حسن تعاونكم

من إعداد طالب:

➤ بن جيلالي زين الدين

ملاحظة :

ضع العلامة × التي تعبر على حالتك الخاصة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- الجنس:

الذكر الأنثى

- السن :

أقل من 25 سنة من 26 سنة الى 35 سنة من 36 الى 45 سنة أكثر من 45 سنة

- المستوى التعليمي :

ثانوي جامعي مهندس دراسات عليا

- الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 11-15 سنة أكثر من 15 سنوات

- المسمى الوظيفي:

مدير مسير رئيس مصلحة موظف

الجزء الثاني: الرجاء منك قراءة العبارات بدقة وتمعن ثم الاجابة عليها بكل صراحة بما ينطبق عليك وذلك بوضع العلامة × .

المحور الأول : العبارات خاصة بالتكوين

السؤال الاول

هل تنظم مديريةية التجهيزات العمومية دورات تكوينية؟	لا تنظم	نعم تنظم

السؤال الثاني

هل شاركت في هذه الدورات في اطار الوظيفة التي تشغلها؟	لم أشرك	شاركت في بعضها	شاركت فيها كلها

السؤال الثالث

ما نوع التكوين الذي تلقيتيه؟	تكوين داخلي	تكوين خارجي	تكوين أثناء الخدمة

السؤال الرابع

هل تتم عملية التكوين من طرف مكونين من؟	داخل المديرية	خارج المديرية

السؤال الخامس

هل للتكوين الذي تلقيتيه علاقة بمهام المنصب الذي تشغله؟	ليس له علاقة	له علاقة

السؤال السادس

هل هناك تنوع في البرامج التكوينية؟	لا يوجد تنوع	نعم هناك تنوع

السؤال السابع

ما هو أسلوب التكوين الذي تفضله؟	محاضرات	ندوات	ورشات	أثناء العمل

السؤال الثامن

هل تعتقد ان مدة التكوين الذي تلقيتيه كافية؟	غير كافية اطلاقا	غير كافية	متوسط	كافية	كافية جدا

السؤال التاسع

هل أنت راضي عن توقيت التكوين الذي تلقينته؟	غير راضي اطلاقا	غير راضي	متوسط	راضي	راضي جدا

السؤال العاشر

هل المكونين قادرين على تقديم محتوى تكوين جيد من خلال التواصل الجيد وحادثة المعلومات المقدمة؟	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا

المحور الثاني: العبارات الخاصة بأداء الموظفين بعد التكوين

السؤال الحادي عشر

هل تعتقد أن محتوى التكوين يلبي متطلبات منصب عملك؟	لا يلبي اطلاقا	لا يلبي	متوسط	يلبي	يلبي جدا

السؤال الثاني عشر

ما هي درجة استفادتك من التكوين الذي تلقينته؟	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

السؤال الثالث عشر والرابع عشر والخامس عشر

هل ساعدك التكوين الذي تلقينته في تحسين سلوكك في العمل؟	لم يتحسن اطلاقا	لم يتحسن	متوسط	تحسن	تحسن جدا
هل ساعدك برنامج التكوين في تحسين علاقات العمل بينك وبين الرؤساء وكذا المرؤوسين؟					
ماهي درجة تحسين ادائك في المنصب الذي تشغله بعد التكوين؟					

السؤال السادس عشر

هل تقوم الادارة بتقييم أداء المتكولين بعد العملية التكوينية؟	لا تقوم بالتقييم	نعم تقوم بالتقييم

السؤال السابع عشر

هل يتم احتساب الدورات التكوينية في المسار المهني (الترقية، النقل، العلاوات...)?	لا يتم احتسابها	نعم يتم احتسابها
---	-----------------	------------------

السؤال الثامن عشر

هل تشعر بالحاجة إلى دورات تكوينية أخرى؟	أست بحاجة	بحاجة	بحاجة جدا
---	-----------	-------	-----------

ملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss21 "اختبار ثبات الأداة"

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,984	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	8

ملحق رقم 03: مخرجات برنامج spss21 "خصائص عينة الدراسة"

Statistiques

	المسمى	الخبرة	المستوي	السن	جنس
N	55	55	55	55	55
	Valide	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,36	3,09	3,02	2,47	1,44
Somme	130	170	166	136	79

جنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	31	56,4	56,4	56,4
	24	43,6	43,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	9,1	9,1	9,1
	22	40,0	40,0	49,1
	25	45,5	45,5	94,5
	3	5,5	5,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

المستوي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	9,1	9,1	9,1
	9	16,4	16,4	25,5
	21	38,2	38,2	63,6

دراسات عليا	20	36,4	36,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Statistiques الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبيان "spss21ملحق رقم 04:مخرجات برنامج

	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10
Valide	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
N Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,91	2,07	1,87	1,42	1,65	1,47	2,93	2,82	3,31	2,91
Ecart-type	,290	,539	,795	,498	,480	,504	,920	1,278	1,103	1,023
Somme	105	114	103	78	91	81	161	155	182	160

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
تنظم لا	5	9,1	9,1	9,1
تنظم نعم	50	90,9	90,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أشارك لم	6	10,9	10,9	10,9
بعضها في شاركت	39	70,9	70,9	81,8
كلها فيها شاركت	10	18,2	18,2	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
داخلي تكوين	21	38,2	38,2	38,2
خارجي تكوين	20	36,4	36,4	74,5
الخدمة أثناء تكوين	14	25,5	25,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
علاقة له ليس	19	34,5	34,5	34,5
علاقة له	36	65,5	65,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تنوع يوجد لا	29	52,7	52,7	52,7
Valides تنوع هناك نعم	26	47,3	47,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاضرات	6	10,9	10,9	10,9
ندوات	7	12,7	12,7	23,6
Valides ورشات	27	49,1	49,1	72,7
العمل اثناء	15	27,3	27,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطلاقا كافية غير	12	21,8	21,8	21,8
كافية غير	8	14,5	14,5	36,4
Valides متوسط	19	34,5	34,5	70,9
كافية	10	18,2	18,2	89,1
جدا كافية	6	10,9	10,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطلاقا راضي غير	6	10,9	10,9	10,9
راضي غير	3	5,5	5,5	16,4
Valides متوسط	20	36,4	36,4	52,7
راضي	20	36,4	36,4	89,1
جدا راضي	6	10,9	10,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جدا ضعيف	6	10,9	10,9	10,9
Valides ضعيف	9	16,4	16,4	27,3
متوسط	28	50,9	50,9	78,2
جيد	8	14,5	14,5	92,7

جيدا جيد	4	7,3	7,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Statistiques

	س11	س12	س13	س14	س15	س16	س17	س18
N Valide	55	55	55	55	55	55	55	55
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,31	3,40	3,64	3,82	3,45	1,35	1,38	2,27
Ecart-type	,879	,974	1,060	,983	,978	,480	,490	,560
Somme	182	187	200	210	190	74	76	125

س11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطلاقا يلي لا	1	1,8	1,8	1,8
ييلي لا	6	10,9	10,9	12,7
متوسط	29	52,7	52,7	65,5
ييلي	13	23,6	23,6	89,1
جدا ييلي	6	10,9	10,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جدا منخفضة	1	1,8	1,8	1,8
منخفضة	5	9,1	9,1	10,9
متوسط	31	56,4	56,4	67,3
عالية	7	12,7	12,7	80,0
جدا عالية	11	20,0	20,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطلاقا يتحسن لم	1	1,8	1,8	1,8
يتحسن لم	7	12,7	12,7	14,5
متوسط	17	30,9	30,9	45,5
تحسن	16	29,1	29,1	74,5
جدا تحسن	14	25,5	25,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	اطلاقا يتحسن لم	2	3,6	3,6	3,6
	يتحسن لم	3	5,5	5,5	9,1
	متوسط	11	20,0	20,0	29,1
	تحسن	26	47,3	47,3	76,4
	جدا تحسن	13	23,6	23,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

س15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطلاقا يتحسن لم	1	1,8	1,8
	يتحسن لم	5	9,1	10,9
	متوسط	28	50,9	61,8
	تحسن	10	18,2	80,0
	جدا تحسن	11	20,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0

س16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بالتقييم تقوم لا	36	65,5	65,5
	بالتقييم تقوم نعم	19	34,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0

س17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	احتسابها يتم لا	34	61,8	61,8
	احتسابها يتم نعم	21	38,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0

س18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بحاجة لست	3	5,5	5,5
	بحاجة	34	61,8	67,3
	جدا بحاجة	18	32,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0

ملحق رقم 07: مخرجات برنامج spss21 تقدير النموذج"

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,643 ^a	,650	,403	,45644

a. Valeurs prédites : (constantes), x1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,513	1	8,513	40,863	,000 ^b
Résidu	12,083	58	,208		
Total	20,596	59			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,017	,230		8,753	,000
X1	,422	,066	,643	6,392	,000

a. Variable dépendante : y