



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الجبلالي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

فعالية التكوين في تأهيل أداء العنصر البشري

دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

اعداد الطالبين:

✓ ركاب نور الهدى

✓ عبد السلام هديل

لجنة المناقشة:

رئيسا

د/بن عناية جلول

مشرفا ومقررا

د/ سعيد منصور فؤاد

ممتحنا

د/عبد الحميد رولامي

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجلّ الذي وفقني في إتمام هذا البحث

ويسرّ لي كل الطرق من أجل التحصيل الدراسي

طيلة خمس السنوات

أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي المشرف سعيد منصور فؤاد

الذي لم يبخل علي بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته القيمة

كما أتقدم بجزيل العرفان إلى أعضاء اللجنة المناقشة

تقديراً واحتراماً لهم لقبول مناقشة هذا العمل المتواضع

كما أتقدم باسم عبارات الشكر والعرفان إلى جميع أساتذة قسم

علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية

إهداء

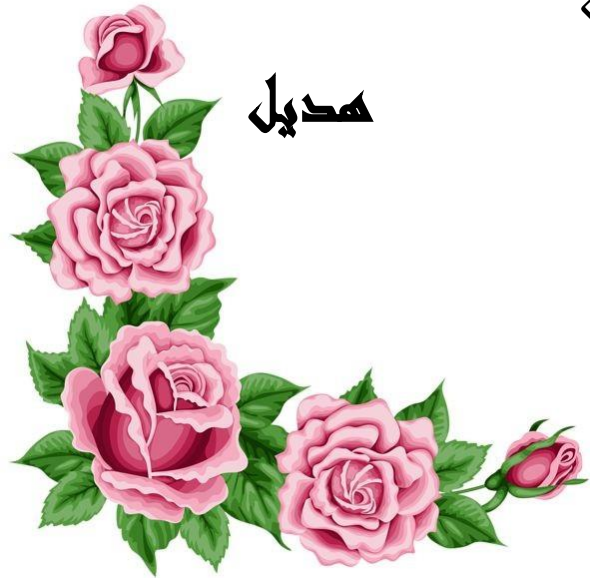
إلى من أشعل لي أول شمعة، إلى عميق طفولتي، إلى دفتي حياتي وأريج شبابي
إلى ملجئي وملاذي...إلى والدي العزيزان
إلى الانسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح...إلى رجل الصرامة
والكرامة إلى أبي الحبيب أطل الله في عمره.

إلى من أرضعتني الحبه والحياة والحنان الى بسمه الحياة وسر الوجود
إلى ملاكي في الحياة الى نهار العطاء الى خيط الأمل الذي ينير المستقبل اليك
يا اميرتي أمي الغالية.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويهيج بذكرهم فؤادي إلى إخوتي الأعزاء
إلى نور قلبي صديقتي واختي العزيزة نور الهدى
إلى من يجمعني بهم صلة الرحم والود والحنان عائلة عبد السلام إلى كل من
شجعني وساعدني

أهدي هذا العمل المتواضع

هديل



اهداء

الاھي لا يطيب اليل الا بشكرک ولا يطيب النهار الا بطاعتک ولا تطيب اللحظات الا بشکرک ولا
تطيب الاخرة الا بعفوک ولا تطيب الجنة الا برويتک

اما بعد

اهدي ثمرة هذا الجهد الی التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت اقدامها اولی الناس بصديتي
الی نبع الجنان الصافي وذلک القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي

إلى القلب النابض في البيت أمي العزیزة والغالية

الی من كلفه انامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق وأخلق عليها بالدعوات الصالحة

إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي العلم أبي العزیز

إلى من أحلمهم في طياتي قلبي أختي حبيبتي وابنتها رنيم

إلى من دهمهم يمشي في عروقي إخوتي الاعزاء

إلى من شاركنتني في هذا العمل نور قلبي وصديقتي هديل

إلى كل القلوب التي كانت تفرح لفرحتي وتأسى لما يصيبني إلى أفراد أسرتي الاعزاء

إلى كل من شارك في هذا العمل من قريب وبعيد

نور الهدى

الملخص

تعد وظيفة التكوين من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث تنفق الدول والمنظمات أموالاً طائلة من أجل تكوين إطاراتها وموظفيها وذلك بهدف تحسين الأداء وتطوير وسائل العمل سعياً منها نحو المزيد من الفعالية والكفاءة، فقد تمحورت الدراسة حول قياس مدى تأثير التكوين على أداء موظفي مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة، ولقد اعتمدنا في دراستنا على أداة بحث ألا وهي الاستبيان الذي احتوى على 30 سؤالاً حول التكوين والأداء، وقد تم توزيعه على 30 موظف، وبعد تحليل ومناقشة النتائج عن طريق جداول الدلالة الاحصائية لمعامل بيرسون توصلنا إلى هناك علاقة ارتباطية بين التكوين والأداء في المؤسسة محل الدراسة وأنه كلما اهتمت إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج تكوينية كلما تحققت احتياجات الموظفين الفعلية المتناسبة مع اختصاصات ومهام الوظيفة وبالتالي تحقيق الأهداف والرفع من مستوى الأداء.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية - التكوين - الأداء - البرامج التكوينية.

Abstract :

The training function is one of the basic activities in the management of human resources, where countries and organizations spend huge funds for the formation of their frameworks and employees with the aim of improving performance and developing means of work in pursuit of more effectiveness and efficiency. For agricultural cooperation in Khemis Miliana, in our study, we relied on a research tool, namely the questionnaire, which contained 30 questions about training and performance, and it was distributed to 30 employees. Whenever the Human Resources Department pays attention to designing training programs, the actual needs of employees that are commensurate with the functions and tasks of the job are achieved, thus achieving goals and raising the level of performance.

key words human resource, configuration the performance training programs

-	
-	الشكر
-	الاهداء
-	الملخص
-	الفهرس
أ	مقدمة
الفصل الأول الأدبيات النظرية	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين
06	المطلب الأول: تعريف التكوين أهميته ومبادئه
08	المطلب الثاني: أهداف التكوين وأنوعه
11	المطلب الثالث: خطوات عملية التكوين
16	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء
16	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين ومحددات
17	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
19	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين
23	المبحث الثالث: أثر التكوين على أداء العاملين
23	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وخطواته
24	المطلب الثاني: علاقة التكوين برفع أداء العاملين داخل المؤسسة
24	المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العامل ومحتوى برامج التكوين
26	المبحث الرابع: دراسات سابقة
26	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
30	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف

31	المطلب الثالث: القيمة المضافة
الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: الإطار العام للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي
35	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن تطور الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي
36	المطلب الثاني: التعريف بالصندوق الجهوي للتعااض الفلاحي ومهامه
37	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للصندوق
40	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية
42	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
44	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
44	المطلب الأول: القراءة الوصفية للدراسة
49	المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الاستبيان
62	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات One Sample T.TEST
65	خلاصة
67	الخاتمة
-	قائمة المراجع

قائمة الاشكال والجداول:

قائمة الجداول:

ص	العنوان
13	جدول رقم(01): احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة
30	الجدول رقم (02): يمثل أوجه التشابه والاختلاف للدراسات السابقة
41	الجدول رقم (03): يوضح الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة
44	الجدول رقم (04): يمثل صدق وثبات الاستبانة
44	الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
45	الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب العمر
46	الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
47	الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
48	الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
49	الجدول رقم (10): يمثل التكوين
54	الجدول رقم (11): يمثل أداء العاملين
59	الجدول رقم (12): يمثل علاقة التكوين بالأداء
63	الجدول رقم (13): يمثل اختبار T للتكوين
63	الجدول رقم (14): يمثل اختبار العبارة السابعة للمحور الأول
63	الجدول رقم (15): يمثل اختبار T لأداء العاملين
64	الجدول رقم (16): يمثل اختبار العبارة الثالثة للمحور الثاني
64	الجدول رقم (17): يمثل اختبار T لعلاقة التكوين بالأداء

64	الجدول رقم (18): يمثل اختبار العبارة الأولى للمحور الثالث
----	---

قائمة الاشكال:

ص	العنوان
19	الشكل رقم (01) : العوامل المؤثرة على أداء الفرد
40	الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاوض الفلاحي
45	الشكل رقم (03): يمثل تغيرات أفراد العينة حسب الجنس
46	الشكل رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر
47	الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
48	الشكل رقم (06): يمثل تغيرات أفراد الدراسة حسب الوظيفة
49	الشكل رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



مقدمة



شهد العالم تحولات وتطورات في جميع المجالات، خاصة الجانب الاقتصادي منها، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينها، وذلك لدخول التكنولوجيا الجديدة...، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة إلى البحث عن حلول تسمح لها بمواجهة التحديات، ولعل أهم ما برز من الحلول هو الاهتمام أكثر بالموارد البشري، حيث أنه من أهم المتغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة، وأصبح لزاما على المؤسسة الاهتمام به نظرا لأهميته الفائقة وقدرته على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد أصبح للموارد البشرية دور حيوي في الوقت الحاضر مما يتطلب بالضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة والمتوافقة مع احتياجات ومتطلبات العمل والاستثمار فيه.

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين لديها، وذلك من خلال تكوينهم وتدريبهم وترقيتهم وتطوير مسارهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تكوين العمال.

فالتكوين يعد إحدى العمليات الهامة لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، فهو يحتل الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، باعتباره إحدى الطرق المناسبة لتكوين جهاز إداري كفؤ وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ويبرز كعنصر هام في الإدارة لما له من ارتباط وثيق بتنمية الموارد البشرية، فالاهتمام المتواصل بهذه العملية نابع من الحاجة الملحة للعاملين من أجل القيام به رغبة في تحسين القدرات والمعارف وبهدف تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة إليهم وتحسين وتحديد الكفاءات والمهارات وبالتالي العمل الدائم على رفع مستوى الأداء.

ومن هنا يعد التكوين من أبرز العوامل المساعدة على النهوض بالعنصر البشري وأهم مقياس لتدرج الأفراد داخل المؤسسة والمجتمع، وأقوى خيار لرفع التحدي ومواكبة التطور والتقدم التكنولوجي حتى يمكن الإسهام في رفع المردودية وزيادة القيمة المضافة بدليل تحسين العاملين من إمكانياتهم العلمية والمهنية.

والتكوين لا يظهر جليا إلا من خلال تقييم الأداء، فالأفراد لهم دور بارز من خلال إسهاماتهم في مناقشة البرامج ولعل أرباب العمل هم من لهم خطة وضع الأنظمة لتطوير تقييم الأداء والمساهمة في فاعلية وكفاءة هذا البرنامج الذي يسند إليه تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته سواء استخدام التقييم لأغراض إدارية أو لأغراض تنمية وتدريب الأفراد.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين التكوين وأداء العاملين في المؤسسات الجزائرية والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن لها والذي طالما سعت لتحقيقه.

إشكالية الدراسة:

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي؟

ومن هذه الإشكالية تتفرع الأسئلة الفرعية نذكر منها:

- فيما تكمن أهمية التكوين في الصندوق؟
- هل للتكوين فعالية في تطوير أداء مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي؟

الفرضيات:

الفرضيات عبارة عن أجوبة مبدئية لأسئلة الدراسة، فتبرز لنا الفرضية الرئيسية وهي:

- إن التكوين يساهم في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

أما الفرضيات الفرعية:

- تكمن أهمية التكوين في تحسين كمية ونوعية العمل وتنمية قدرات ومهارات العاملين؛

- التكوين يطور أداء العاملين لدى مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

أسباب اختيار الموضوع: يمكن حصر أسباب اختيار الموضوع في:

- ملائمة الموضوع مع الاختصاص والتمثل في إدارة الأعمال؛
- الرغبة في التعرف على كيفية تكوين العاملين في المؤسسات الجزائرية؛
- إحساسنا بأهمية التكوين في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

توجد عدة أهداف نريد الوصول إليها من خلال هذا الموضوع نذكر بعضها وهي:

- تسليط الضوء على موضوع التكوين (تعريف، أهداف، أنواع...)

- معرفة دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك العاملين بمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مدى تطبيق مؤسسة محل الدراسة لبرامج التكوين واعتمادها عليه في تحسين أداء العاملين؛
- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين في تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة.

أهمية الدراسة:

إن أهمية هذا البحث تكمن في تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصفة مبسطة وسهلة الاستيعاب وهكذا يصبح في متناول الباحثين، بالإضافة إلى التعرف على مؤسسة محل الدراسة وسياسة التكوين التي تتبعها من أجل تطوير وتحسين قدرات عمالها.

حدود الدراسة:

لكل دراسة ميدانية حدود مكانية وزمنية، وتمثلت حدود دراستنا في:

- الحدود المكانية: تم اختيار مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة
- الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي الجامعي 2021-2022، وذلك ابتداء من شهر مارس إلى غاية شهر ماي 2022 م.

منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على الجانب النظري والجانب التطبيقي، وللجمع بينها استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي.

صعوبات الدراسة:

- إن أول صعوبة صادفتنا هي صعوبة إيجاد مؤسسة للتربص من أجل إسقاط دراستنا؛
- صعوبة الحصول على المعلومات خاصة في الجانب التطبيقي وهذا للسرية التي تخص المؤسسة.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا أن نقسم الدراسة إلى فصلين وهذا مراعاة لطريقة **IMRAD**، الفصل الأول وهو الجانب النظري وتطرقنا فيه إلى أساسيات حول التكوين وأداء العاملين، والفصل الثاني وهو الجانب التطبيقي الذي تناولنا فيه واقع التكوين في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاح



الفصل الأول

الأدبيات النظرية



تمهيد :

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسات في الوقت المعاصر حيث تتوقف كفاءة ونجاعة أداء أي مؤسسة في أي قطاع كان على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يجب أن تؤدي وظائفها التي تستند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت وهي وظيفة تكوين العاملين، فهي وظيفة قديمة ولكنها تطورت وتبلورت أكثر وأكثر مع مرور الزمن لتصبح بذلك وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، كما يشرف عليها أفراد ومدربون على أداءها، وتستعمل فيها مقاييس يوضع على أساس علمي وموضوعي، وهذه الوظيفة تقوم بتزويد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم مما يساهم في تحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى:

- أساسيات حول التكوين.
- أداء العاملين وطرق تقييمه.
- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التكوين وأداء العاملين.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين

تهتم المؤسسات بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية، يكون له عائد يظهر في شكل زيادة على مستوى الفرد ، فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف و المهارات الأمر الذي يؤدي الى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل ، وللتعرف على ذلك يستوجب التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة به.

المطلب الأول: تعريف التكوين أهميته ومبادئه

الفرع الأول: تعريف التكوين:

لقد اختلفت وجهات النظر بين الباحثين حول تعريف التكوين باختلاف توجهاتهم لذا أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل، ولكن هذا لم يمنع من إيجاد تعريف متقارب ومتكامل نوعا ما حيث سنحاول طرح البعض منها.

هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.¹

هو عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوي عالي من الكفاءة، خلال تطوير وتحسين أدائهم.²

كما عرفه Lanfer بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكيف الموارد البشرية مع التطور التقني والفني.³

أما *sekioli* : فقد عرف التكوين على أنه مجموعة من العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفتهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلي أهداف المؤسسة.⁴

¹ أعمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، رسالة ماجستير جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2005 - 2006 ، ص 56.

² عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 438

³ Wearther jr، la gestion des ressources humaines، canada، 1999، P108

⁴ عبد البارى إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2008 ، ص 308.

الفرع الثاني: أهمية التكوين:

نظرا للتطور الذي تشهده المؤسسات وتعدد الوظائف وعدم القدرة على التعلم السريع وإتقان الوظائف الجديدة لابد من رفع وتعديل مهارات العاملين، لذلك فأهمية التكوين تتمثل في:¹

- . النهوض بالإنتاجية من حيث الكم والنوع: فالمهارة المكتسبة في فترة التعليم تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- . تخفيض عدد الحوادث: فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصورهم أو عجزهم أكثر مما هو عليه في الأجهزة أو المعدات أو ظروف العمل أو قصور في المهارات وقصور في الفكر والرأي.
- . التخفيض من حدة الإشراف: الشخص المكون هو من يستطيع الهيمنة على نفسه والإشراف القريب أو المباشر لا يستنفد وقت ومواهب هذا الإشراف فحسب بل من شأنه أن يضغط على مشاعر المرؤوسين.
- ومن الأفضل أن يتوخى المسؤولين السرعة والفاعلية في إعداد برامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل أنه تخطى مرحلة التكوين والإشراف الدقيق أو بمجرد اكتساب المهارات المطلوبة تخفف عنه حدة هذا الإشراف.
- . زيادة الإشراف والمرونة في أعمال المشروع: الأفراد المكونون يضيفون قيمة كبيرة للمشروع عن طريق العمل في زيادة الاستقرار والمرونة وذلك بالاستمرار في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة ، وهذا يتطلب وجود عدد من الأفراد و تكوينهم حتى يتسنى إجراء عملية استبدال ،أما المرونة فهي قدرة المنشأة على التكيف مع المتغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها والمنشأة المرنة تتطلب أفراد مرنين يمكن تحويلهم إلى أعمالهم دون أن يؤثر ذلك درجة رضاهم عن أعمالهم ، وهذا بدوره يتطلب رفع الروح المعنوية بحيث يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفه التكوين الذي يمارسه، حيث أنه يكتسب المزيد من المعارف والمهارات فسيكون نافعا أكثر للمنشأة وللتكوين في هذا النطاق أهمية بالغة تنعكس على المؤسسة والمجتمع على حد سواء .

¹محمود بويقطف ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين المؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لعزوز خنشة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2013 - 2014 ، ص

الفرع الثالث: مبادئ التكوين

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الواسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ أهمها: ¹

- . التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها .
 - . التكوين وسيلة أساسية متكاملة مع وظائف وأنشطة إدارية للموارد البشرية الحديثة .
 - . التكوين عملية شاملة .
 - . التكوين عملية مستمرة .
 - . التكوين عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة.
 - . التكوين يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين.
 - . التكوين يجب أن يستند إلى نظريات العلوم السلوكية.
 - . التكوين يجب أن يكون متجدد دوما.
 - . التكوين يجب أن يكون متكاملًا مع الاستثمارات الإدارية والبحوث الإدارية.
- المطلب الثاني: أهداف التكوين وأنواعه.**

الفرع الأول: أهداف التكوين

- إن أهداف التكوين عديدة ومتنوعة تختلف حسب اختلاف البرامج التكوينية وطبيعتها لذلك يصعب الفصل بينها أو الاكتفاء ببعضها ويمكن حصرها فيما يلي: ²
- . إزالة نقاط ضعف الأفراد: سواء تعلق ذلك بالأداء الحالي والمستقبلي المتوقع فبواسطة معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن تحسين الأداء مما يساهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.
 - . تخفيف النفقات: عن طريق التكوين تزيد الكفاءة والمهارات مما يؤدي إلى التقليل وتحقيق أهدافها.
 - . تمويل المؤسسات بالكفاءات المؤهلة: بواسطة التكوين يمكن إعداد المؤسسة الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

¹ عبد الباري إبراهيم درة ، مرجع سبق ذكره ، ص 309.

² صلاح الدين عبد الباقي، التدريب الفعال، كلية العلوم التجارية، جامعة الإسكندرية، 2001، ص214.

. زيادات الاستقرار التنظيمي والمرونة: هو قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد العاملين وذلك أن التكوين ينمي روح الولاء للمؤسسة وكذا اكتساب عدة مهارات مما يتيح العامل أكثر من وظيفة.

. رفع درجة الروح المعنوية للعاملين: اكتساب الفرد لمعلومات وخبرات جديدة يؤدي الى زيادة ثقة العمال، وهذا ما يترتب عليه إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة مما يكون له الأثر الواضح على مستوى الإنتاجية .

. تقليل الحاجة إلى الإشراف: يبقى الفرد بحاجة إلى الإشراف لتوجيه جهوده بالاتجاهات الصحيحة، مما يخدم أهداف المؤسسة وبالتالي فالتكوين يعمل على التقليل من الأخطاء.

. تنمية العلاقات الفردية وروح العمل الجماعي: وذلك من السلوك السليم والتفكير الذي يزيد ويحقق روح التعاون بين العاملين.

الفرع الثاني: أنواع التكوين

على أي مؤسسة أن تحدد سياستها العامة في التكوين وهناك العديد من أنواع التكوين التي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة.

فالمؤسسة تستطيع أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المترقب والتغيرات المتوقع في تكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل درجة توافر المهارات فيه وتمثل مؤسسات هذه المهنة في سوق العمل وسنتطرق إلى أنواع التكوين حسب عدة معايير منها:

1. التكوين خلال المسار المهني: ويتمثل من خلال: ¹

أ. توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمال إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال ترحيب العامل القديم بالجديد وتكوينهم على كيفية أداء العمل.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2007، ص459.

ب . **التكوين أثناء العمل:** تقوم بعض المؤسسات في بعض الأحيان بالقيام بالتكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين، بحيث يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتدربين ويزيد من أهمية هذا التكوين، حيث إن الكثير من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تكويناً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ولكن هذا المشرف يجب أن يكون مكوناً ماهراً ونموذجاً يقتدي به.

ج . **التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات:** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عندما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجية وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، على سبيل المثال حينما تدخل نظم معلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في الأعمال إلى معارف مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة¹.

د . **التكوين بغرض الترقية والنقل:** ونعني بالترقية والنقل على أن يكون هناك احتمال كبير في الاختلاف بين المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها الفرد والمعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيترقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف بين ما هو مطلوب في التكوين لسد هذه الفجوة في المهارات والمعارف.

هـ . **تكوين التهيئة المعيشية:** في المؤسسات الرقابية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، بحيث يتم تكوينهم على البحث عن طرق جديدة للاستمتاع بالحياة والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الصعوبات والتوترات الخاصة بالخروج عن المعاش .

2 - التكوين حسب نوع الوظيفة: و هذا من خلال²:

أ . **التكوين المهني:** يهتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والتجارة .

تمثل التلمذة *spprentiesbip* نوعاً من التكوين المهني والفني، وتقوم المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال .

ب . **التكوين التخصصي:** يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات وهندسية الصيانة و المعارف والمهارات

وهي لاتركز علي الاجراءات الروتينية وإنما تركز على المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات فيها.

ج : التكوين الإداري: يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات الإدارة والإشراف اللازمة لنقد المناصب الإدارية الدنيا الإشرافية أو الوسطي أو العليا ،وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ وتوجيه وتحفيز إدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

3. أنواع التكوين حسب مكانها: ويتمثل في:¹

أ - التكوين داخل المؤسسة : قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخليا ، سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها ، و بالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج و دعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ ، و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي ما يسمى التكوين في موقع العمل.

ب - التكوين خارج المؤسسة : تفضل بعض المؤسسات أن تنقل جزء من نشاطها التكويني خارجها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة وربما خارج الدولة ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

ج . البرامج الحكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال متطلبات الخدمة المدنية وهي عادة برامج تركز على رفع المعارف في مجالات تهتم بها.

المطلب الثالث: خطوات عملية التكوين

تحتل عملية تكوين الموظفين أهمية بالغة، خاصة بعد فترة السبعينات من القرن الماضي وبعد إدخال الإعلام الآلي إلى الإدارة، فقد استحدثت طرق التكوين عن طريق الحاسوب، وكذا ظهور التعلم والتكوين عن بعد، وبما أن وظيفة الموارد البشرية أصبحت عاملا رئيسيا في تحقيق التقدم والتميز فقد بات التكوين نشاطا استراتيجيا يهدف إلى تحقيق أهداف الموارد البشرية المعلنة التي تتمثل في الإنتاجية ونوعية الخدمات، وهو البنية الأساسية في تحقيق التنمية والتطوير على مستوى المؤسسة ويتضمن التكوين عموما الأنشطة والمراحل الآتية²:

¹محمد مصطفى الخرشوم ، نبيل محمد مرسي ،إدارة الأعمال المبادئ و مهارات الوظائف،الطبعة الثالثة ، مكتبة القسري ، الرياض ، 1999 ، ص 348.

2 : تحسين أحمد الطراونة، "تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية"، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2011، ص08.

- تحديد الاحتياجات التكوينية.

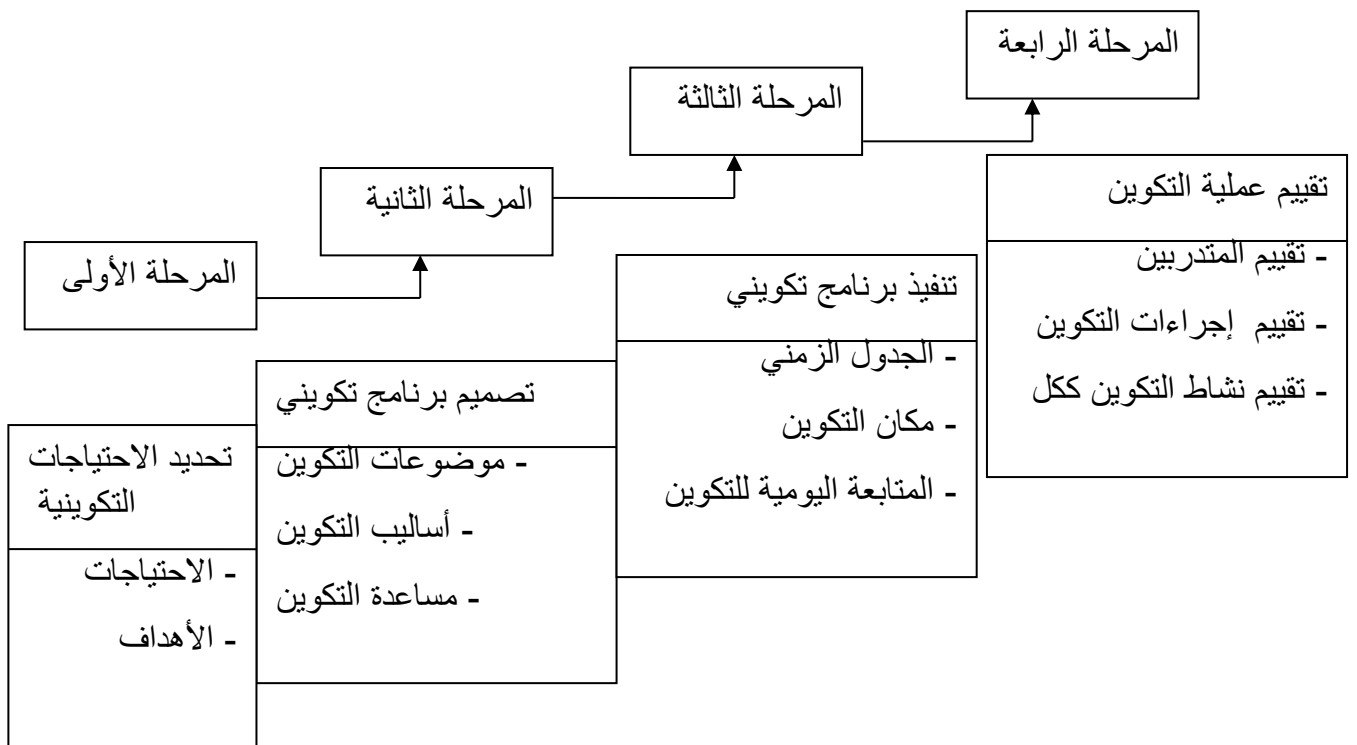
- وضع وتصميم برامج التكوين

- تنفيذ البرنامج التكويني

- تقييم نتائج عملية التكوين¹.

والشكل التالي يوضح مراحل عملية التكوين:

الشكل رقم(01):خطوات عملية التكوين



المصدر: أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص454.

حيث أن عملية التكوين تعتمد على أربعة مراحل منطقية ومنتابعة كما تظهر في الشكل أعلاه والتي يمكن تحليلها كما يلي:

1 : أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، مصر، سنة 1984، ص493.

I- تحديد الاحتياجات التكوينية:

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

$$* \text{القصور في الأداء} = \text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء الفعلي}$$

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

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

فالحاجة التكوينية تعني: " وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً"، والجدول التالي يوضح احتياجات التكوين الخاصة بالإطارات العليا والوسطى والدنيا.

جدول رقم(01): احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة

فئات الإطارات	احتياجات التكوين
إطارات دنيا	<ul style="list-style-type: none"> - مهارات التوجيه - مهارات تحفيز المرؤوسين - كيفية إعداد وتنفيذ البرامج - كيفية التخطيط والرقابة - كيفية الاتصال مع الرئيس - كيفية التعامل مع الإدارة العليا

<p>- معارف معمقة في وظائف التسيير - معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة</p>	<p>إطارات وسطى</p>
<p>- معرفة معمقة لوظائف ومصالح المؤسسة - التخطيط الاستراتيجي</p>	<p>إطارات عليا</p>

المصدر: عبدالفتاح بوخمخم، "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001، ص 110.

II- تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية والمتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات (خطوات) أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونات والمتكويين وتحديد مكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.¹

أ- تحديد أهداف البرنامج التكويني

يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكونين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها.

ب- مضمون البرنامج التكويني

بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج التكويني، الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وتطورها من وقت لآخر، وكذلك توضح طبيعة التكوين، وترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا، وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المتكونين ومن حيث مستواهم ونوعية التكوين، وعند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب أن تراعى مبادئ أساسية أهمها:

- التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون؛

- مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين؛

¹ تحسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- إبراز مجموعة مهارات محددة وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية؛
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية؛
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكولين وذات معنى لهم؛
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة وواضحة؛
- أن تراعى الدقة والموضوعية والحدثة؛
- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة، متتابعة، مترابطة وواضحة؛
- أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني؛
- أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التكويني وتوجهاته؛
- أن تتناسب مستوى المتكولين الذين سيشاركون في البرنامج؛
- أن يعكس محتوى البرنامج رؤية ورسالة وأهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون.

III- تنفيذ برنامج التكوين

تتضمن هذه المرحلة أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (من حيث مواعيد الجلسات والراحات وأزمنتها)، كذلك تحديد مكان التكوين (ترتيبه وإعداد تجهيزاته) والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

IV- تقييم برامج التكوين

ويتمثل فيما يلي:

- استعمال الاختبارات الشفوية والكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قدم له؛
- متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب منه أو لا؛
- متابعة العمل الذي قام به المتكون وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء

ان نجاح المنظمات و نموها و بقائها في عالم المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لاهميته بالنسبة للأفراد العاملين و المنظمات على السواء ، فالمنظمات تسعى دوما للارتقاء بأداء العاملين فيها وذلك من خلال تقييم الأداء جانب القوة والضعف لديهم وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين ومحدداته.

يبدل العامل في المنظمة مجهودات خلال فترة قيامه بالمهام المنوطة به وذلك ما يعرف بالأداء وله عدة تعاريف حسب الباحثين ومجموعة من المحددات.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين.

يقصد بأداء العاملين أنه:

- "هو إنجاز العامل لهدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة".¹
 - "عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين والنتائج في ثلاثة عوامل وهي: الدافعية وقدراته ومستوى إدراكه، كما أنه مدى مساهمة الفرد في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال".²
 - يجسد أداء العاملين بمساهماتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم.³
 - "سلوك عملي يؤديه الفرد العامل أو مجموعة الأفراد في المنظمة وينقل في أعمال وتصرفات مقصودة من أجل عمل معين للوصول إلى النتيجة أو الهدف المرغوب " ⁴
- يمكن القول أن "أداء العامل يعبر عن درجة إتمام وإنجاز المهام الموكلة لوظيفته وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة."

1 : رجم خالد "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وأنظمة المعلومات، جامعة ورقلة، 2012، ص 8.

2 : أحمد صقر عاشور "إدارة القوى العاملة" دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، سنة 1979، ص 68.

3 : رواية حسن "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنة 2000، ص 215.

4 : ماجدة عطية "سلوك المنظمة-سلوك الفرد و الجماعة" الطبعة الأولى، دار السرور للنشر، عمان، سنة 2003، ص 416.

الفرع الثاني: محددات أداء العاملين:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام)، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهمات المتعلقة به.

- فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.

- أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد، والتي يستخدمها لأداء وظيفته.

- فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله، ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات عالية إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات فائقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل، فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم مع تمتعه بقدرات عالية وفهم جيد لمهمته إلا أنه يصطدم ببعض العوامل الخارجية والخارجة عن نطاق سيطرته.¹

الأداء = الدافعية X الإدراك X القدرة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف لاختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه. ويمكننا تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما:

1 : راوية حسين، مرجع سبق ذكره، ص216.

الفرع الأول : العوامل الخارجية:

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام إلا أن أهم عواملها :

أ- **ظروف العمل المادية:** تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

ب- **العوامل الفنية:** تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

ج- **العوامل الاجتماعية :** تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثرن *Hawthorne* في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

الفرع الثاني: العوامل الذاتية

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل.

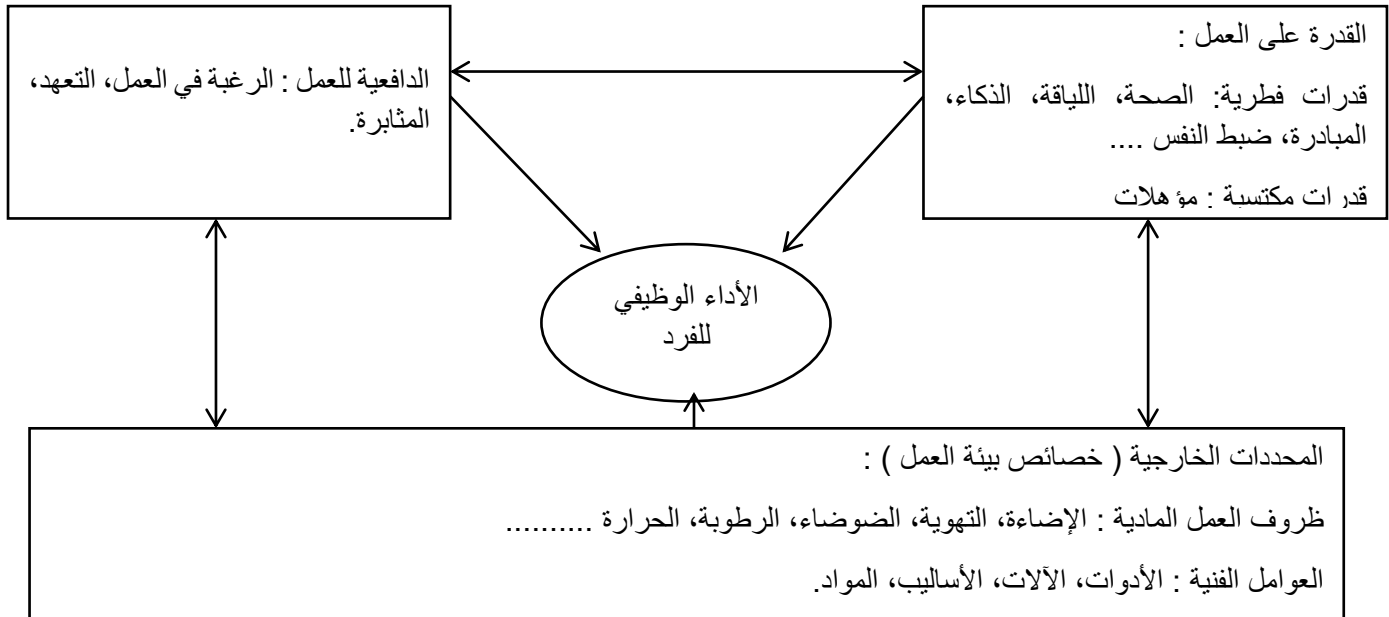
أ- **القدرة على العمل:** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

- **قدرات فطرية أو موروثية:** وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلاً، ويجلبها إلى الوظيفة معه لذلك تسمى بالاستعدادات وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

- **القدرات المكتسبة:** وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة.

ب- **الدافعية للعمل:** تشير الدافعية إلى " الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل "، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، بواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه، والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على الأداء :

الشكل رقم (01) : العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر: إيمان عثمان ، " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي " ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف ، 2013/2012 ، ص 53.

من خلال الشكل نلاحظ أن الأداء الوظيفي للفرد في المؤسسة يتأثر بعدة عوامل وهي المحددات الخارجية والتمثلة في ظروف العمل المادية والتقنيات المستعملة والظروف الاجتماعية والعوامل الذاتية والتمثلة في القدرة على العمل كالصحة والذكاء والمؤهلات والدافعية للعمل.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء يعتبر نظاما يتم من خلاله قياس مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، وهو إحدى المعايير المستعملة لقياس كفاءة الأداء لدى الموظفين ومدى استعدادهم للتقدم.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم أداء العاملين: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى، وزيادة الأجور"¹.

كما يعرف بأنه: "محاولة لتحليل أداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية، أو بدنية، أو مهارات فنية، أو فكرية، أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى، ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة"².

ويعني كذلك: "تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، أو من المحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل، والمتعلقة به، وكذلك قدراته، وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة"³.

ويقصد بتقييم أداء العاملين كذلك: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى"⁴.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين.

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم الأداء، ويمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وحديثة:

I- **الطرق التقليدية:** تعتمد هذه الطريقة في تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيه، وإن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام فيها، ومن هذه الطرق:⁵

- 1 : زهير ثابت "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 87.
- 2 : مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" عالم الكتاب الحديث، الأردن، سنة 2002، ص 102.
- 3 : مهدي حسين زويلف "إدارة الأفراد" مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2007، ص 188.
- 4 : صلاح الدين محمد عبد الباقي "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة" الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 257.
- 5 : كامل برير "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، سنة 2006، ص 131

1- **طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ.

2- **طريقة المقارنة بين العاملين:** في هذه الطريقة يتم تقييم العاملين، بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم

3- **طريقة التوزيع الإجباري:** وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس)، وضع مجموعة الموظفين (المرووسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد، ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة، وذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف، وأقل من المتوسط، متوسط، وأعلى من المتوسط، وجيد.

4- **طريقة التدرج:** حسب هذه الطريقة توضع عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية، ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو تأثيرات مستديمة ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة.

5- **طريقة التدرج البياني:** وتسمى أيضا بطريقة المقاييس المتدرجة، وتعتمد هذه الطريقة على تحديدات عدد من الصفات التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدود وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات، والخصائص المرتبطة بالأداء.

6- **طريقة قوائم المراجعة:** يستخدم الرئيس في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات التي تصف مستويات مختلفة لأداء العامل، والتي يختارها خبراء ذو دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، ويقوم هؤلاء الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة معينة لكل عبارة.

7- **طريقة المواقف الحرجة:** بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية، أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية، أي السلوكيات الأساسية المساهمة إيجابا، والسلوكيات الأساسية المساهمة سلبا في الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية أو السلبية

يتم تسجيلها من قبل المشرف المقيم خلال فترة التقييم لكل فرد عامل، حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ماذا حدث، أي تسجيل المواقف الإيجابية، والمواقف السلبية.

8- الطريقة المثالية: يقوم الرئيس بكتابة تقرير تفصيلي في نهاية الفترة، يصف جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي ومهارات الأفراد العاملين، إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم، وذلك دون أن يعتمد في كتابة تقريره على قائمة يسجل فيها الأحداث الجوهرية كما هو الحال بالنسبة لطريقة المواقف الحرجة.

II- الطرق الحديثة.

1- مقياس التدرج على الأساس السلوكي: ربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني، والحرجة ويتم حسب هذه الطريقة تحديد، وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل، ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة، ودرجة فاعليتها¹.

2- مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وتركز على السلوك الملاحظ، أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين.

3- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة بالأهداف على أساس النتائج حيث يتم تقييم الأفراد على أساس كيفية الإنجاز، ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين: الأولى: تحديد الأهداف، والثانية: مراجعة الأداء.

4- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا، ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط، والدوافع نحو العمل، ودرجة الاعتماد على الآخرين، إضافة إلى مهارات التفاعلات، والاتصالات، ووفقا لبرامج خاصة وتدريبات في عملية اتخاذ القرارات، والمخطط التالي يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم.

1 : سهيلة محمد عباس، حسن علي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، الأردن، سنة 1999، ص 254.

المبحث الثالث: أثر التكوين على أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وخطواته

الفرع الأول: تعريف عملية تحسين أداء العاملين.

يعرف مفهوم تحسين الأداء بأنها " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي يعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والمرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء"

الفرع الثاني: خطوات تحسين أداء العاملين

الخطوة الأولى: تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.¹

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

- الوضع الحالي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات، فعند معالجة المشكلة من جذورها سيؤدي إلى نتائج أفضل.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق ولكن لا يتم تطبيقها في نفس الوقت ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الأولوية في اختيار الطريقة مع حساب التكلفة والمنافع المتوقعة.

الخطوة الرابعة: تطبيق طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ، وضع نظام للمتابعة وضمان مفاهيم التغيير المرادة في الأعمال اليومية والاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل

1 : محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، ط3، مكتبة القسري ، الرياض، سنة 1999، ص 348.

لتوفير تغذية راجعة، ويجب المقارنة بشكل مستمر بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على معلومات يتم استخدامها في عمليات تقييم جديدة.

المطلب الثاني: علاقة التكوين برفع أداء العاملين داخل المؤسسة

إن خلق رغبة الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم يكون من خلال برامج التكوين وهذا الأخير يمكن أن يكون معدا ومصمما وفقا لحاجة الأفراد العملية في العمل من أجل مشاركتهم وهذا من خلال:¹

الفرع الأول: زيادة فعالية برامج التكوين لدى الأفراد

و هذا لزيادة قدراتهم في العمل وتحقيق حاجياتهم ورغباتهم، كما أنه من الضروري تهيئة نظام للمكافآت والحوافز باعتبارها عوامل مشجعة لتعليم المهارات الجديدة، ومن الضروري أيضا إتاحة الفرصة للمكونين في المنافسة والمشاركة في البرامج حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما يتعلمه الفرد .

الفرع الثاني: المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين

للمكون دور كبير في نجاح أو فشل برامج التكوين ، و لزيادة فعالية المكونين لابد من توفير عدة شروط حيث أنه من الضروري توفير الخبرة اللازمة والمعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين ، كما يجب توفير الإدراك والتحمس لدى المكون لاحتياجاته ورغباته أثناء عمليات التكوين وتوفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمكونين ،ومن الواجب أيضا تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التكوينية على أكمل وجه ، و يجب أن يكون المكون ماهرا في قيادة الجميع عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم كل من البرنامج والمكونين ، وأن يكون قادرا على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف .

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العامل ومحتوى برامج التكوين

الفرع الاول: دور التكوين في تحسين أداء العامل

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسات اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العمال وتزويدهم بالمعلومات و المهارات الجديدة والمطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن التغيرات التكنولوجية والتنظيمية أصبحت تفرض على المؤسسات توافق قدرات عمالها مع التطورات الحاصلة، فقد أصبح لزاما عليها البحث عن برامج تكوين لعمالها، فلا يكفي أن تقوم المؤسسة باختيار العمال وتعيينهم بل يجب عليها

¹حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة ، دار النهضة العربية، لبنان ، 2005، ص349.

إعداد الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال بشكل أفضل وتزويدهم بأساليب جديدة لأداء الأعمال، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العمال ومن أهمها:¹

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- تنمية شعور العمال للانتماء والولاء للمؤسسة؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
- توعية العمال بأهمية التكوين وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

الفرع الثاني: محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية

من أجل زيادة فعالية برامج التكوين لابد من التركيز على محتوى البرنامج من عدة جوانب تدرجها فيما يلي:²

. التأكد على ضرورة توفير الحد الأدنى من المعلومات والخبرات الذي يتحتم تزويد المكونين بها في محتوى برامج التكوين .

. ضرورة تحديد الأهداف وفقاً لنوع الأداء المطلوب حيث أن تحقيق حاجيات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء .

. توافق محتوى التكوين مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعليم كالنضج الفكري .

. تخطيط وتصميم برامج التكوين وفقاً لأساس التدرج في عملية التقدم والتطوير وبذلك يتم التقليل من الهدر في الوقت والتكلفة .

. اختيار طرق تكوين متنوعة قدر الإمكان ، حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة وتدعيم أجابياتها .

1 : محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة

عباس لغرور - خنشلة، مذكرة ماجستير جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2013-2014، ص 35.

²سهلية عباس، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 140 .

. توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعليم أثناء البرنامج التكويني .

بالإضافة إلى ماتم ذكره من عناصر أساسية و مؤثرة على فعالية برنامج التكوين ، فان عملية تقييم برنامج التكوين تمد إدارة الموارد البشرية بمعلومات حول مستوى هذه الفعالية ، و لذلك فانه من الضروري الاعتماد على طرق معينة في تقييم البرنامج بغرض الكشف عن أي خلل في برنامج التكوين .¹

المبحث الرابع: دراسات سابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

دراسات محلية:

لقد تعددت الدراسات حول موضوع التكوين وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسة، فهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التكوين ودوره في تحسين الأداء نذكر بعض منها

I- دراسة: **جفري بلال** تحت عنوان " فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، دراسة حالة مركب المحركات والجرارات بقسنطينة" مذكرة ماجستير، بجامعة منتوري ، قسنطينة، سنة 2008-2009. وكانت إشكالية الباحث حول مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة.

ولدراسة هذه الإشكالية قام الباحث بتقسيم بحثه لأربعة فصول، الفصل الأول حول تحديد طبيعة عملية التكوين أما الفصل فخصه الباحث لتحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التكوينية والفصل الثالث تناول فيه تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية، ليختتم الباحث دراسته في الفصل الرابع بتقديم مركب المحركات والجرارات ثم أسس التكوين المتبعة في هذا المركب وتقييم فعالية العملية التكوينية في مركب المحركات والجرارات.

وبعد نهاية هذه الدراسة خلص الباحث إلى عدة نتائج مهمة كان من أهمها:

- رغم التعاريف المتعددة للتكوين إلا أنها تتفق على أنها تشير إلى التقدم أو التحسين أو التغيير أو التطوير.
- أهمية التكوين لا تقتصر على المؤسسة للوصول إلى الفعالية إنما لكل فرد في زيادة إرضائه والعمل لتحسين الكفاءة الإنتاجية والمجتمع الكبير لتحقيق التنمية.
- يرمي التكوين إلى تحقيق هدف عام هو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم إلى الأفضل، وبذلك يصبح وسيلة لتحقيق هدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد وزيادة فعالية الأدوار

¹سهيلة عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 140.

التي يقومون بها وهو ما يساعد المؤسسة على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها وإفادة المجتمع على وجه العموم.

- تعد الاحتياجات التكوينية نقطة البداية في أي عملية تكوينية أي الحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة يكون العملية التكوينية، فإهمالها يهدد الأساس الأول والركيزة التي يبني عليها البرنامج التكويني.

- فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني.

- إن التقييم في التكوين يجب أن يشمل جميع أبعاد ومجالات التكوين، ولا بد أن تغطي البرامج التكوينية، المكونين والمكونين.

- ساهم برنامج التكوين في مركب (CMT) في زيادة المعلومات والمهارات وتحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى زيادة الإنتاج بالكمية والقيمة وتخفيض حوادث العمل ومعدل دوران.

- إن العملية التكوينية في مركب (CMT) حققت أهدافها رغم أنه تتخللها نواحي قصور كثيرة تتعلق بالتحضير والمتابعة والتقييم، مما يؤدي إلى تقليص فعالية العملية التكوينية في المركب.

II-دراسة: العبادي أحمد، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي "دراسة حالة

المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة" مذكرة ماجستير، جامعة وهران، سنة 2012/2013. وكانت إشكالية الباحث حول أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي الجزائري. ولدراسة هذه الإشكالية قام الباحث بتقسيم بحثه لأربعة فصول، الفصل الأول حول تسيير الموارد البشرية أما الفصل الثاني فتمحور حول العلاقة الموجودة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية وفي الفصل الثالث فتناول فيه تسيير الموارد البشرية والتكوين في قطاع الوظيف العمومي الجزائري، ليختتم دراسته في الفصل الرابع بدراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة وتطرق فيه إلى مدخل حول المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة ثم تناول تحليل نتائج الدراسة التي قام بها.

وفي نهاية الدراسة توصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها:

- سياسة التسيير المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية التابعة لقطاع الوظيف العمومي لا تلعب الدور المطلوب منها لهدف تنمية مواردها البشرية، وهذا راجع لعدة أسباب أهمها الغياب الفعلي للممارسات العلمية لإدارة الموارد البشرية.

- العلاقة الشخصية هي التي تتحكم في تحديد قائمة المستفيدين من التكوين وأغلب الأحيان لا يتوافق التكوين الذين يستفيدون منه الموظف مع منصبه عمله.

- الشعور الإيجابي للموظف لأنه تحصل على قيمة إضافية من خلال التكوين.

- الشعور بالرضا لدى الموظفين الذين استفادوا من دورة تكوينية في المدارس الوطنية عامة والمدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة خاصة.
 - التكوين الذي تلقاه موظفوا قطاع الوظيف العمومي في المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة الوطنية يؤثر بالإيجاب على تنمية قدراتهم.
 - تفكر المدرسة أن تجد آليات أخرى لتقييم المستوى الحقيقي للموظف والإطار للإدارة الصحية وذلك بالتنسيق مع قطاع العمل لكي ترى مدى نجاعة التكوين داخل المدرسة.
 - إن المدارس الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة تتوفر على الشروط المادية والعلمية الضرورية من أجل إنجاح السياسة التكوينية سواء من ناحية التأطير أو من ناحية التجهيزات أو أماكن التكوين.
- III-دراسة: ربيع خضرة، شيباني سعاد، أثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان" ولاية البويرة، مذكرة ماستر ، جامعة البويرة، سنة 2014/2015.
- وكانت إشكالية الباحثين حول مدى مساهمة التكوين في تفعيل أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. ولدراسة هذه الإشكالية قام الباحثان بتقسيم بحثه ثلاثة فصول، حيث في الفصل الأول تناولوا الإطار النظري للتكوين، أما في الفصل الثاني فتطرقا لتقييم أداء العاملين، ليختتما دراستهما في الفصل الرابع بدراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان وتحليل نتائج الاستبيان.
- وفي نهاية الدراسة توصل الباحثان إلى عدة نتائج من أهمها:
- يجب أن يتصف التكوين بعدة خصائص أهمها البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد ، الإقناع والقبول.
 - يجب أن يبنى تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الحاجات التكوينية.
 - إن التحديد السليم للاحتياجات التكوينية يقوم على تحليل التنظيم الذي يبدأ ببيان لنا أين تقع الحاجة للتكوين وتحليل العمل الذي يوضح نوع التكوين المطلوب وتحليل الفرد والذي يحدد الأشخاص الملائمين.
 - هناك قصور في تخطيط التكوين ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالمشكلات التموينية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين.
 - هناك أساليب تكوينية عديدة ولكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة.
 - التقييم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد للتكوين.
 - لا يقتصر التكوين على قياس نتائج التكوين بعد انتهائه ولكن يبدأ قبل وأثناء البرنامج التكويني، وأيضا بعد انقضاء التكوين بفترة معينة.
- أما هذا البحث فتطرق إلى دراسة إشكالية تتعلق بالدور الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة مترو الجزائر.

فقد تم تقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول وهو متعلق بالجانب النظري وقد تناولنا فيه أساسيات حول التكوين، أداء العاملين وطرق تقييمه وعلاقة التكوين بتحسين أداء العاملين، أما الفصل الثاني فكان دراسة

تطبيقية في مؤسسة مترو الجزائر بدأ بتقديم المؤسسة وسياسة التكوين لديها بالإضافة إلى تحليل نتائج الاستبيان.

و كانت أهمية دراسة الحالة التطبيقية لاستخلاص الدروس بما في ذلك التعرف على مؤسسة مترو الجزائر من خلال تقديم لمحة تاريخية حول نشأتها بالإضافة إلى المهام التي تقوم بها ومن بينها ضمان الدراسات والاستغلال لمشاريع النقل الحضري بما في ذلك المترو والترامواي، والأهداف التي تسعى لتحقيقها من أبرزها النجاح في قطاع انجاز المشاريع الكبرى و تحسين فعالية المؤسسة بالإضافة إلى امتصاص البطالة وتلبية حاجيات المواطن في ضمان النقل، والتعرف على الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة والفروع الموجودة عبر الوطن.

ولا ننسى أن البحث ركز على إدارة الموارد البشرية وبالتحديد مصلحة التكوين من أجل التعرف على السياسات المتبعة في تكوين العاملين وأنواعه مع الأخذ بعين الاعتبار تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية وطرق تقييمها.

الفرع الثاني: دراسات أجنبية:

أولاً: دراسة علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتش العالمية، العراق، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص وتحليل العلاقة والتأثير بين تدريب الموارد البشرية وعملية تكوين المهارات الإدارية وبيان مضامين وحدود هذه العلاقة كمياً، فضلاً عن طبيعة ونوع البرامج التدريبية التي تتفّذها الشركة المبحوثة وهي الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

توصّلت هذه الدراسة إلى:

- ✓ إنّ البرامج التدريبية المنفّذة من قبل الشركة المبحوثة تساهم في تنمية وتطوير المهارات القيادية للعاملين المشتركين في الدورات التدريبية؛
- ✓ هناك علاقة ترابط وتأثير مباشر بين تدريب الموارد البشرية في الشركة المبحوثة وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة في الشركة وذلك سبب ما يتعلّمه المتدربين في البرامج التدريبية.

ثانياً: دراسة محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة بالجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كما تهدف إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو المحور الاجتماعي والمتمثل في تبني المنظمة الدور الاجتماعي الذي يحقق مردودا إيجابيا وأثرا معنويا كبيرا عن المجتمع.

توصّلت هذه الدراسة إلى:

✓ إنّ إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الاستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الاستراتيجية.

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف

الجدول رقم (02): يمثل أوجه التشابه والاختلاف للدراسات السابقة

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
1- دراسة جغري بلال	نفس المتغير المستقل (فعالية التكوين)؛ أهداف الدراسة	المتغير التابع (تطوير الكفاءات)؛ مكان الدراسة
2- دراسة العبادي أحمد	نفس المتغير المستقل (فعالية التكوين)؛ نفس أهداف الدراسة، وذلك معرفة مدى تأثير التكوين على تنمية أداء الموارد البشرية. نفس النتائج.	المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)؛ الإطار الزمني والمكاني للدراسة. أهمية البحث.
3- دراسة ربيع خضرة	نفس متغيرات الدراسة (التكوين، الاداء)؛ نفس الهدف من الدراسة (تأثير التكوين على الاداء)؛	الإطار الزمني والمكاني للدراسة. النتائج مختلفة.
4- دراسة علي تايه مسعود	نفس أهداف الدراسة. اعتماد نفس المنهج في الدراسة.	الإطار الزمني والمكاني للدراسة؛ نتائج الدراسة.

<p>الإطار الزمني والمكاني للدراسة؛ هدف الدراسة. نتائج الدراسة.</p>	<p>نفس المتغير التابع (الاداء). اعتماد نفس المنهج في الدراسة؛</p>	<p>5-دراسة محمد أحمد محمد أبو قمر</p>
--	---	---

المطلب الثالث: القيمة المضافة

انطلاقاً من مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية وبالنظر إلى أوجه التشابه والاختلاف بينهما، تبين لنا أن دراستنا كانت شاملة حول جوانب التكوين وعلاقته بأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع دراسة متمثل في 30 عامل من مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة.

خلاصة:

مما لا شك فيه أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المؤسسة بالفائدة، حيث يساهم في رفع قدرتها على المنافسة وزيادة الإنتاجية مما يؤدي إلى تحسن الوضعية المالية، فلا يمكن تحقيق مثل هذه الأهداف إلا عن طريق تحسين أداء العاملين لديها، ولهذا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق هذا الهدف فهو السبيل إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ولن يتم ذلك إلا بشرط اكتمال كل خطوات عملية التكوين وعلى المؤسسة توفير كل الوسائل والجهود والمناخ المناسب، فهذا كله يسمح برفع كفاءة العاملين وزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، والأهم من ذلك هو كيفية نقل مكتسبات التكوين إلى الممارسة العملية ما يسمح برفع مستوى المؤسسة.



الفصل الثاني: دراسة ميدانية في

مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون

الفلاحي بخميس مليانة



تمهيد:

تجسيدا للمفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصل السابق وتدعيما لها قمنا بالتربص في إحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وبالخصوص مديرية الموارد البشرية حتى يتسنى لنا معرفة أثر التكوين في تنمية وتحسين أداء العاملين فيها، وسياسة التكوين المنتهجة من طرف المؤسسة ومكانته في الدراسات النظرية، وهذا بغرض إسقاط ما تطرقنا إليه في القسم النظري. وعليه تطرقنا بالتعريف مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي مع تحليل الهيكل التنظيمي وإبراز سياسة التكوين المنتهجة فيها.

المبحث الأول: الإطار العام للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

وسنخص بالذكر من خلال هذا المبحث التحدث عن أهم المحطات التي تم المرور عليها من طرف الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي عبر الزمن ليصل على ما هو عليه الآن وإعطاء أهم النقاط التي توقفت عندها ليتبلور مفهومه ليصبح على ما هو عليه اليوم. كما لا يفوتنا التكم عن أهم الفروع التي انبثقت عنه في مختلف المناطق والجهات كما هو الحال للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بأحد مناطق خميس مليانة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن تطور الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.

تم تأسيس التعاون الفلاحي سنة 1901 بفتح 16 صندوق في مناطق متفرقة من الوطن، خاصة بالتأمين وإعادة التأمين ضد الأخطار الفلاحية الطبيعية (الحريق، البرد....).

إلى غاية 12 فيفري 1972 وطبقا للتعليمية رقم 72/64 تم تحديد مهام الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بالتأمين على الممتلكات، الأشخاص وجميع النشاطات المتعلقة بالعالم الريفي والفلاحي .

-بموجب المرسوم الوزاري رقم 95/97 الصادر في 1995/07/23 قد عرف الصندوق على أنه مؤسسة مالية متخصصة ومكلفة بتنفيذ برنامج الحكومة المتعلق بالتنمية الريفية وتطوير القطاع الفلاحي، وبموجب قرار مجلس القرض والنقد رقم 99-273 الصادر في 1999/11/30، تم توسيع نشاطه ليشمل جميع العمليات المصرفية والتجارية المتعلقة بالقطاع الفلاحي .

-بتاريخ 26 جوان 1997 تم منح الاعتماد والترخيص من طرف مجلس القرض والنقد بإنشاء فرع للتعاون الفلاحي متخصص في القرض الإيجاري سمي بالشركة الجزائرية للإيجار لاعتمادها للمنقولات ذات الأسهم .

-وبموجب قرار مجلس القرض والنقد تحت رقم 05-02 المؤرخ في 2005/05/05 قد تم منح الرخصة أو الاعتماد لتأسيس فرع البنك للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي شركة ذات أسهم

وبذلك يصبح للتعاون الفلاحي إضافة على نشاطات التأمين فرعين جديدين وهما¹:

. CNMA BANQUE SPA فرع بنك شركة ذات أسهم

. LEASING فرع مؤسسة السلام المتخصص في القرض الإيجاري.

¹-معلومات مقدمة من طرف طالبي سليمان، المكلف بالدراسات في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

-في نهاية سنة 2013 بلغ عدد الصناديق الجهوية 64 صندوق موزعة على الصندوق الوطني, توجد منها 19 بوسط البلاد, 21 بشرق البلاد, 15 صندوق بغرب البلاد و 09 صناديق بجنوب البلاد التي بدورها تشرف على تسيير 299 مكتب محلي عبر مختلف بلديات الوطن وبعدها إجمالي للمشاركين قدر ب135000 مشترك.

المطلب الثاني: التعريف بالصندوق الجهوي للتعااض الفلاحي ومهامه.

يقع مقر الصندوق الجهوي للتعااض الفلاحي بمدينة خميس مليانة ولاية عين الدفلى والذي يعتبر من أشهر الصناديق على المستوى الوطني, نظرا للطابع الفلاحي لهذه المنطقة المتميزة بموقعها الاستراتيجي الذي يشمل سهل الشلف الخصب وجبال زكار, الظهرة والونشريس وأيضا بمساحة زراعية إجمالية للولاية تقدر ب235611 هكتار منها 181676 هكتار مساحة صالحة للزراعة الأمر الذي جعل المنطقة تزخر بمختلف المنتجات الفلاحة الاستراتيجية والمتمثلة أساسا في: الحبوب, الأعلاف, البطاطا, الحوامض الزيتون, الكروم, الحليب, العسل, ومنتجات حيوانية أخرى (انظر الملحق رقم 10 ص 66).

كما يضم شبكة تجارية تتكون من سبعة مكاتب محلية موزعة عبر تراب الولاية, نجدها في كل من عين الدفلى, العطاف, جليدة, جندل, مليانة, بئر ولد خليفة, وبومدفع وخميس مليانة وبعدها إجمالي للمشاركين قدر ب2178 مشترك

يشرف على إدارة الصندوق الجهوي مجلس لإدارة مكون من خمسة أعضاء منتخبين من طرف أعضاء الجمعية العامة التي تتشكل من 150 فلاح مندوب مشترك في رأس مال الصندوق, كما يسيره مدير جهوي يعين بقرار من طرف المدير العام للصندوق الوطني .

كما يقوم الصندوق الجهوي للتعااض الفلاحي بخميس مليانة بتأمين جميع الفروع وبالأخص التأمينات الفلاحية والتي تشمل¹:

-التأمينات الحيوانية:

كتأمين متعددة الأخطار للأبقار, الأغنام, الدواجن, تربية النحل... الخ.

1. نفس المرجع

التأمينات النباتية:

-التأمين ضد البرد، حرائق المحاصيل قبل حصادها ,حرائق العلف والتين المكوم .

-التأمين ضد البرد والحرائق التي تلحق بالمحصول.

-تأمين متعدد أضرار البطاطا والأشجار المثمرة.

-التأمين عن ضياع مردود الحبوب المسقية.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للصندوق.

يتكون من ستة عناصر هي على النحو التالي:

1-المديرية: وهي أعلى هيئة داخل الصندوق تحرص على السير الحسن للمؤسسة وإدارة شؤونها عن طريق اللوائح والمناشير التي الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة كما تقوم بتوزيع الأعمال على المصالح المختصة وهذا طبعا بعد القيام بدراستها وفحصها وتفويض المسؤوليات لرؤساء المصالح بطريقة قانونية إلى جانب حل النزاعات القائمة بين العمال، كما تقوم برعاية سمعة الصندوق.

2-الأمانة(السكرتارية): وهي بمثابة الخزينة أين تحفظ كل الوثائق والمستندات السرية التي تصدر من الإدارة من قرارات فردية أو أوامر شتى في مجالات تخص الإدارة والتي يجب على الأمانة عدم إفشاؤها لأي كان إلا بإذن من المدير ويتلخص دورها في تنفيذ المهام قبل أن تقدم للمصالح الخاصة فهو يقوم بفحصها ودراستها وله الحق بحفظ بعضها إذا كانت تخص الإدارة وإرسال الباقي للمسؤولين.

3-المصلحة التقنية: وتظم المصالح التالية:

-**مصلحة الإنتاج:** في مصلحة الإنتاج يجري الاتصال بين المؤمن وطالب التأمين حيث يتم النقاش على محتوى العقد من ضمانات وتسعيرة بهدف حماية ممتلكات المؤمن له والالتزامات المترتبة على كل طرف (المؤمن والمؤمن له) ويقوم طالب التأمين بإعطاء المؤمن البيانات الضرورية عن نوعية الممتلكات المؤمن عليها (كتأمين السيارات، لعتاد الفلاحي، تأمين الأراضي الفلاحية وتأمين المواشي...)وحسب طبيعة التأمين(على الحريق,السرقه...)والاتفاق على المدة ,كيف يكون الدفع(مبلغ القسط)عن طريق شيك أو نقدا.

-**مصلحة الحوادث:** تختص المصلحة باستقبال الحوادث بمختلف أنواعها ويتم فيها تكوين ملف الحادث عن طريق ملأ الاستمارات التي تشمل على بيانات العميل وحيثيات الحادث وهذا خلال 7أيام بعد علمه

بالخطر المحقق به أن يعلم المؤمن كتابيا أو شفويا ,وبعدها يقوم بالتصريح بالحادث على استمارة خاصة متوفرة لدى الصندوق .يقوم المؤمن له بتفصيل الحادث ومجرياته بدقة من تاريخ وقوعه ,ساعة الحادث أسبابه ومكانه ,ويمتد نطاق هذه المصلحة إلى تكثيف العمل مع الخبراء لإتمام إجراءات الخبير والتقييم المالي للأضرار وتعويض المؤمن له.

-**مصلحة المنازعات :** على المصلحة أن تتحقق أولا من الضمانات المذكورة في وثيقة التأمين وبعد تسجيل الحادث يعين خبير لمعاينة وإثبات الحالة .وعليه أن يذكر أسباب الحادث وثمان الخسائر الناتجة وقبل إجراء أي تسديد يجب على المستخدمين مراقبة محضر الخبير ,وبعد التأكد من صحة المحضر تنشأ مخالصة التعويض لحساب المستفيد وعرضها على المؤمن له لإمضاؤها ,بعدها تحرر ورقة الصرف التي يحولها لمصلحة التمويل أو المحاسبة لتدوين الشيك هناك ثم يمنح للمستفيد مقابل تبرئة المخالصة.

4-مصلحة صناديق الدولة: نظرا لطابعه التعاوني المزارعون في تسييره ونظرا لتجربته الواسعة وتواجهه عبر التراب الوطني (63صندوق جهوي)كلف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بواسطة اتفاقية من طرف وزارة الفلاحة بالتسيير المالي للصناديق العمومية لتدعيم الفلاح ,أهم هذه الصناديق هي:الصندوق الوطني للضبط والتنمية الفلاحية ,صندوق الحماية الصحية النباتية,صندوق ضمان الكوارث الفلاحية وتتم في هذه المصلحة ما يلي :

-تسيير ومتابعة أموال الدولة المخصصة لتدعية المخططات التنموية.

-متابعة المدخلات والمخرجات:

1-المدخلات :حساب الأموال التي تخصصها الدولة لدعم الفلاحين.

2-المخرجات :حساب ومتابعة مصاريف الفلاحين بالتعاون مع المديرية الفلاحية للولاية.

5-مصلحة المحاسبة:تعتبر هذه المصلحة مركز التقاء لكل مصالح الصندوق فهي تسجل كل مدخلات ومخرجات الصندوق كما تحدد الوضعية المالية في الصندوق في نهاية كل سنة ,تتمثل المدخلات والمخرجات في :

-المدخلات :تتمثل في التأمينات واشتراكات المؤمن لهم.

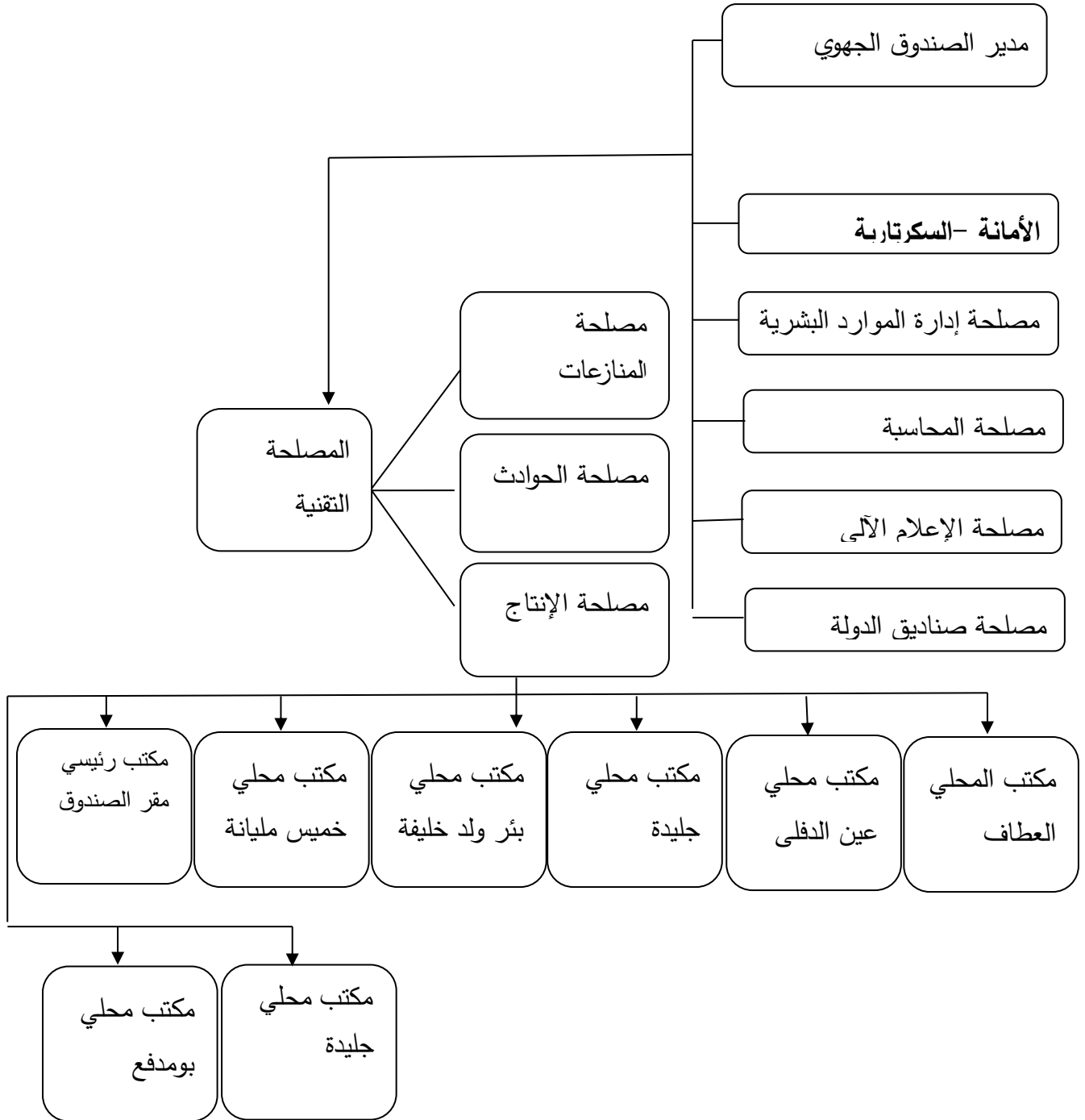
-المخرجات:تتمثل في التعويضات من جراء الأضرار التي تلحق المؤمنين لهم وجميع تكاليف الاستغلال.

6-مصلحة إدارة الموارد البشرية والوسائل العامة:تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية¹:

- المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين.
- إنجاز مخططات تشغيل حسب احتياجات الصندوق وتنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة
- السهر على احترام حسن السلوك العام والاجراءات الخاصة به.
- المساهمة في الوقاية أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية.

¹مصلحة المحاسبة بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعااض الفلاحي.



المصدر: إدارة الصندوق.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنقدم وصفا لمنهجية الدراسة، من حيث مجتمع وعينة الدراسة وكذا أداة الدراسة المستخدمة من حيث قياس الصدق والثبات، كما يتضمن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل

الدراسة، وتعد منهجية الدراسة وأدواتها الطريقة التي يتبعها الباحث من أجل إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة، والتي بواسطتها يتم الحصول على المعلومات الضرورية التي من خلالها تمكنه من الوصول إلى أهداف الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المطلب المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وأدوات جمع البيانات وكيفية تحديد مجتمع وعينة الدراسة، حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على الأساليب الكمية والنوعية، وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى للوصول إليها، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من أجل وصف الظاهرة المدروسة والتعبير عنها كمياً وكيفياً، وقد جمعت هذه الدراسة بين الأسلوبين النوعي والكمي، من أجل جمع البيانات التي نحتاجها للإجابة عن فرضيات الدراسة، وهذا كما يلي:

1- طريقة توزيع الاستبيان: في هذا المجال اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية من أدوات

جمع المعلومات، من خلال القيام بتوزيع هذا الاستبيان عبر البريد الإلكتروني على موظفي المؤسسة محل الدراسة.

2- مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة المستهدف يتمثل في موظفي المؤسسة محل الدراسة ، حيث قمنا

بتوزيع 30 استبيان وجه إلى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

3- حجم عينة الدراسة: بعدما قمنا بتوزيع 30 استبيان تحصلنا على 30 استبيان مملوء من أصل

30 استبيان تم توزيعه، وهذا كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة

البيان	التكرار	النسبة
الاستبيانات الموزعة	30	100%
الاستبيانات المسترجعة	30	100%

المصدر من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

أولاً: أدوات جمع المعلومات

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على المقابلات الشخصية مع مسيري المؤسسة، ومختلف الوثائق المتاحة لديهم والتي تسمح بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا استخدام (Questionnaire) كأداة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة.

ثانياً: تصميم أداة الدراسة الكمية (الاستبيان)

1- مكونات الاستبيان: يتكون الاستبيان من ما يلي:

- الرسالة التعريفية: تحتوي الرسالة التعريفية على معلومات تفصيلية عن المؤسسة محل الدراسة، الباحث والمشرف بالإضافة إلى الأهداف المرجوة من هذه الاستمارة البحثية، من أجل جذب انتباه المبحوث إلى أهمية هذه الدراسة وبالتالي تحفيزه للإجابة عن هذا الاستبيان.
- محاور الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان إلى المحاور التالية:
 - القسم الأول: وهو عبارة عن التكوين.
 - القسم الثاني: تناول أداء العاملين.
 - القسم الثالث: تناول علاقة التكوين بالأداء.
 - واستخدمنا الليكارت الخماسي، حيث يقابل كل فقرة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كما يلي:

التقسيم الليكرتي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ويتكون هذا المقياس من 5 درجات، تتراوح بين 1 و5، حيث تشير الدرجة 1 إلى الموافقة المطلقة، والدرجة 2 إلى الموافقة، و3 إلى حياد، و4 إلى عدم الموافقة، و5 إلى الموافقة المطلقة.

2- المدى: لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى

بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت $1=4.5$ ، تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة، أي $0.8=5/4$ ، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في

المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة $1.8=1+0.8$ ، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

من 1 إلى 1.8	من 1.8 إلى 2.6	من 2.6 إلى 3.4	من 3.4 إلى 4.2	من 4.2 إلى 5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

ثالثا: البرامج والأدوات الإحصائية

لتحليل بيانات الاستبيانات اعتمدنا على برنامج Spss، وذلك لتفريغ جميع البيانات فيه، وترميز الإجابات، و تحليلها إحصائيا، حيث تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية منها:

- استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية لمتغيرات موضوع البحث سواء المستقلة أو التابعة، والانحرافات المعيارية على فقرات الدراسة المختلفة، لتقديم وصف شامل لبيانات معينة.

- استخدام برنامج Excel في رسم الأشكال البيانية.

رابعا: التحقق من صدق وثبات الاستبيان

- 1- **التحقق من صدق الاستبيان:** بعد تحديد مكونات الاستبيان، والانتهاء من إعداده، وضبطه، ومراجعته مع الأستاذ المشرف، قمنا بعرض هذا الاستبيان على مجموعة من الخبراء الأكاديميين من محكمين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالإضافة إلى عرضها على خبراء مهنيين يعملون في المجال المدروس، وهذا من أجل إثبات صدق هذا الاستبيان.
- 2- **التحقق من ثبات الاستبيان:** بعد التحقق من صدق الاستبيان تأتي مرحلة التحقق من ثبات هذا الاستبيان، الذي يقصد به أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتائج لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف السابقة.

3- صدق وثبات الاستبانة:

*معامل ألفا كرونباخ: بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد وكلما اقتربنا من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.

حيث: K عدد العناصر

$$a = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S^2}{S_T^2} \right) -$$

- $\sum S^2$ مجموع تباينات العناصر

- S_T^2 تباين الدرجة الكلية

4- الجدول رقم (04): يمثل صدق وثبات الاستبانة.

النسبة	ألفا كرونباخ	عدد العبارات
%92.6	0.926	30

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال ما توصلت إليه نتائج البرنامج الإحصائي spss والممثلة في الجدول أعلاه، يتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60 %، ونلاحظ بأن درجة الاتساق الداخلي في هذه الدراسة تقدر بـ: 0.926 أي بنسبة 92.6% وهي نسبة تقترب من الواحد، إذن أداة القياس في هذه الدراسة تتمتع بدرجة جيدة جدا من الثبات بالنسبة لكل فقرات الاستبيان ويمكن أن تبين مدى مصداقيته، وهذا يدل على ثبات أجوبة العمال "المستجوبين" (أي يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية).

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: القراءة الوصفية للدراسة

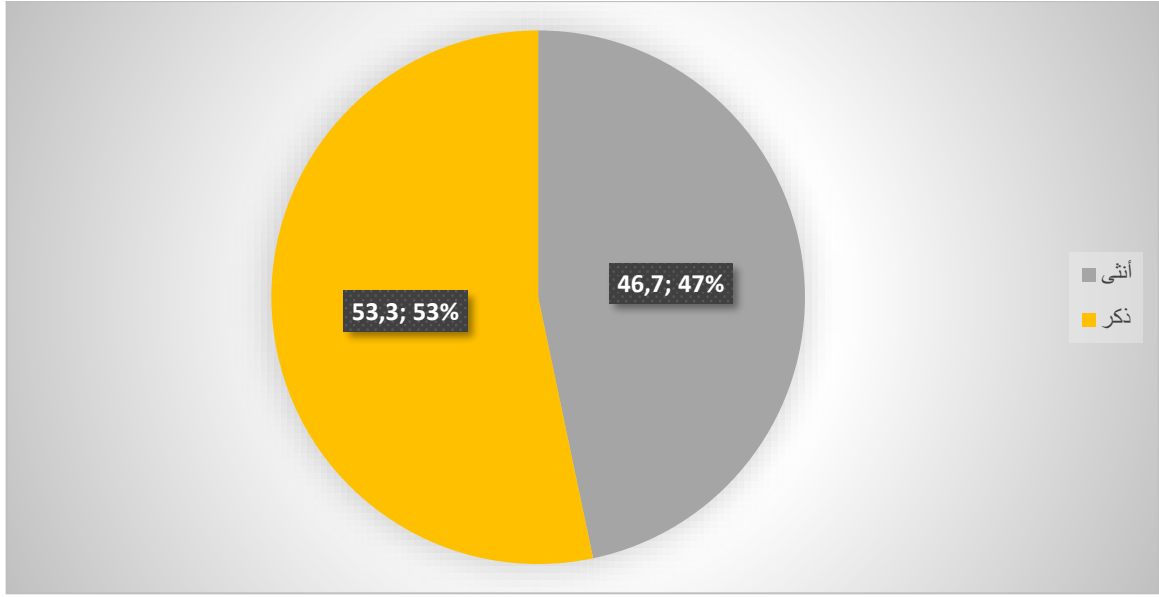
أولاً: الجنس

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	16	53.3%
أنثى	14	46.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

الشكل رقم (03): يمثل تغيرات أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل نسبة 53.3% من الموظفين العاملين في المؤسسة، في حين نسبة الإناث تمثل 46.7%، وهذا ما يوضح سياسة المؤسسة في التوظيف حيث أنها تعطي الأولوية للذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل والمهام بها.

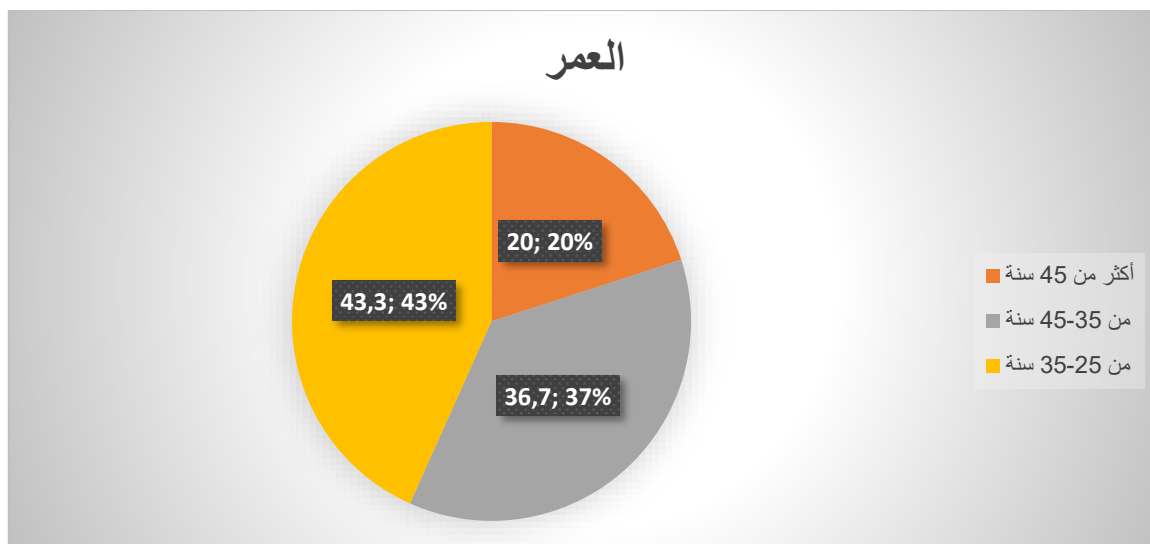
ثانيا: العمر

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	0	0%
من 25 - 35 سنة.	13	43.3%
من 35 - 45 سنة.	11	36.7%
أكثر من 45 سنة	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

الشكل رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم من 25-35 سنة بنسبة 43.3%، تليها الفئة من 35-45 سنة بنسبة 36.7%، في حين أن الفئة أكثر من 45 سنة كانت بنسبة 20%، وأخيرا الفئة أقل من 25 سنة كانت معدومة 0%.

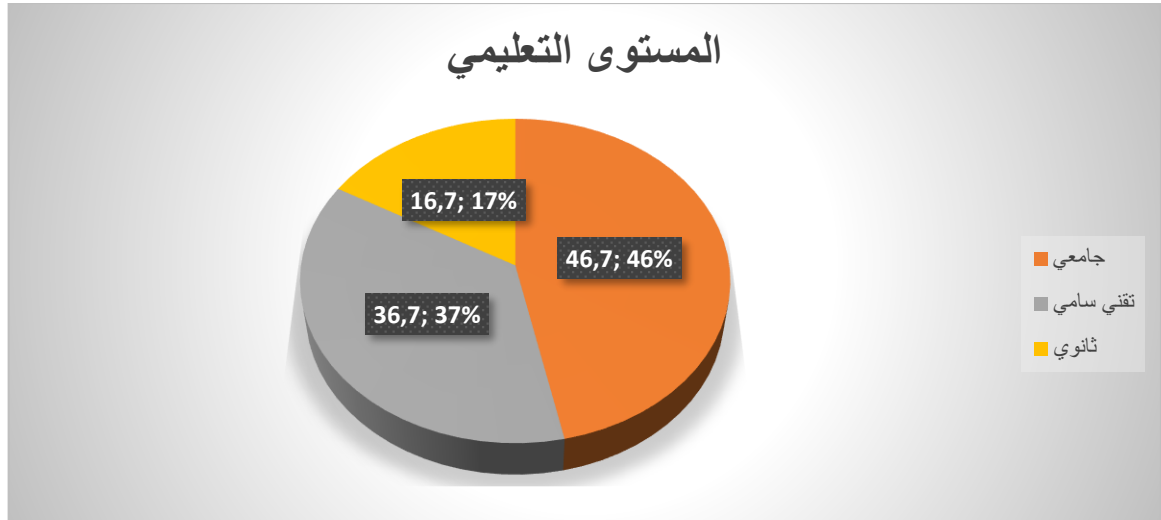
ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	5	16.7%
تقني سامي	11	36.7%
جامعي	14	46.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل حسب متغير المستوى التعليمي والتي شملت ثلاثة فئات متتالية، حيث يلاحظ وجود تنوع في المستوى التعليمي حيث أن 14 فرد أي بنسبة 46.7% لهم مستوى جامعي وهي تمثل أعلى نسبة، تليها فئة تقني سامي بنسبة 36.7% وتضم 11 فرد، في حين أن هناك نسبة 16.7% مستواهم التعليمي ثانوي وعددهم 5 أفراد من المجموع الكلي، وهو ما يساعد على مصداقية الإجابات المدرجة خلال دراستنا.

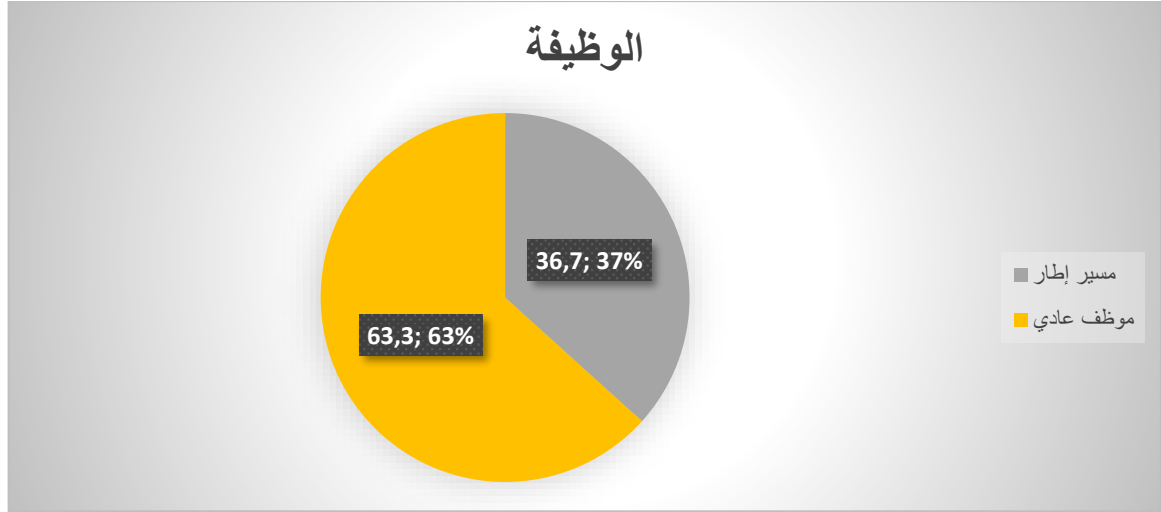
رابعا: الوظيفة

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف عادي	19	63.3%
إطار مسير	11	36.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

الشكل رقم (06): يمثل تغيرات أفراد الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة والتي شملت فئتين متتاليتين، يتبين لنا أنه هناك تفاوت في نسب وفئات الوظيفة حيث أن نسبة الموظف العادي كانت 63.3% أي ما يقابل 19 فرد وهي أكبر نسبة، في حين كانت نسبة إطار مسير 36.7% أي ما يقابل 11 فرد.

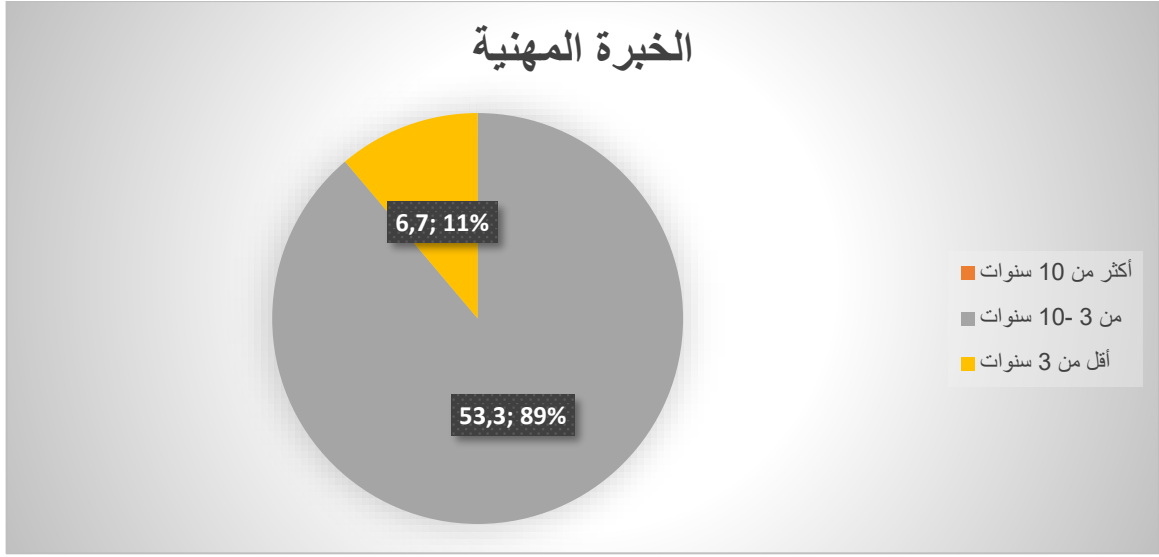
خامسا: الخبرة المهنية

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 3 سنوات	2	6.7%
من 3 إلى 10 سنوات	16	53.3%
أكثر من 10 سنوات	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

الشكل رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل لمتغير الخبرة المهنية والتي شملت ثلاث فئات متتالية، حيث أعلى نسبة للفئة من 3-10 سنوات حيث بلغت 53.3% أي ما يقابل 16 فرد، تليها نسبة الفئة أكثر من 10 سنوات ب 40% أي ما يقابل 12 فرد، وأخيرا الفئة أقل من 3 سنوات بنسبة 6.7% أي ما يقابل فردين من المجموع الكلي.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الاستبيان

الجدول رقم (10): يمثل التكوين

العبارة	التكرارات والنسب	غير موفق بشدة	غير موفق	محايد	موافق	موفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 - تقوم المؤسسة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم.	ت	10	2	2	9	7	3.03	1.65	محايد
	%	33.3	6.7	6.7	30	23.3			

موافق	1.62	3.80	15	8	0	0	7	ت	2- تعتبر التكوين مهم بالنسبة لك.
			50	26.7	0	0	23.3	%	
محايد	1.34	3.21	7	8	4	8	3	ت	3- استقدت من دورات تكوينية.
			23.3	26.7	13.3	26.7	10	%	
موافق	1.22	3.40	7	6	12	2	3	ت	4- تولي المؤسسة اهتماما بتكوين العاملين.
			23.3	20	40	6.7	10	%	
محايد	1.56	2.80	5	7	6	1	11	ت	5- تلقيت تكوينا داخليا.
			16.7	23.3	20	3.3	36.7	%	
موافق	1.55	3.73	14	6	4	0	6	ت	6- تلقيت تكوينا خارجيا.
			46.7	20	1.33	0	20	%	
موافق	0.96	4.03	10	14	4	1	1	ت	7- الوظيفة التي تشغلها تحتاج إلى تكوين مستمر.
			33.3	46.7	13.3	3.3	3.3	%	
محايد	1.59	3.13	8	7	4	3	8	ت	8 - التكوين الذي زاولته بناسب وظيفتك.
			26.7	23.3	13.3	10	26.7	%	
	1.02	1.70	1	0	6	5	18	ت	

غير موافق بشدة			3.3	0	20	16.7	60	%	9- تتابع تكويننا خارج أوقات العمل.
غير موافق	1.21	1.90	1	3	5	4	17	ت	10- تم استشارتك في عمليات التكوين المبرمجة.
			3.3	10	16.7	13.3	56.7	%	
غير موافق	1.50	2.43	4	5	3	6	12	ت	11- تحدد المؤسسة احتياجاتي التكوينية بناء على نتائج تقييم أدائي.
			13.3	16.7	10	20	40	%	
موافق	1.60	3.70	15	5	1	4	5	ت	12- كان التكوين سببا في ترقيتك لمنصبك الحالي.
			50	16.7	3.3	13.3	16.7	%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

*تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول:

***العبارة 01:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة 33.3% وغير موافق بنسبة 6.7% ، مما يؤكد أن المؤسسة لا تقوم بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 6.7% في حين كانت نسبة موافق وموافق بشدة على التوالي 30% و 23.3% ، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.03 الذي يعبر عن الفئة الثالثة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.65 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 02:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 50% و 26.7%، مما يؤكد أن الموظف يعتبر التكوين مهم بالنسبة له، في حين نجد أن نسبة

الذين أجابوا بغير موافق بشدة قدرت ب 23.3%، أما بالنسبة للذي أجابوا بمحايد و غير موافق فكانت نسبتهم معدومة 0%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.80 الذي يعبر عن الفئة الرابعة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.62 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 03:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 26.7% و 20%، مما يؤكد أن الموظف استفاد من دورات تكوينية، أما بالنسبة للذي أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 13.3%، في حين كانت نسبة الذين أجابوا بغير موافق 26.7% وغير موافق بشدة 10%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.21 الذي يعبر عن الفئة الثالثة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.34 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 04:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بمحايد بنسبة 40%، في حين كانت نسبة موافق بشدة 23.3% وموافق ب 20%، مما يؤكد حقيقة أن المؤسسة تولي اهتماما بتكوين العاملين، أما بالنسبة للذين أجابوا بغير موافق بشدة وغير موافق فكانت نسبتهم على التوالي 10% و 6.7%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.40 الذي يعبر عن الفئة الرابعة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.22 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 05:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بغير موافق بشدة وغير موافق على التوالي بنسبة 36.7% و 3.3%، مما يؤكد أن الموظف لم يتلقى تكوينا داخليا، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20%، في حين موافق وموافق بشدة كانت نسبتهم على التوالي 23.3% و 16.7%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.80 الذي يعبر عن الفئة الثانية وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.56 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 06:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بشدة بنسبة 46.7% وموافق بنسبة 20%، مما يؤكد حقيقة أن الموظف تلقى تكوينا خارجيا، بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت

نسبتهم 13.3%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة % 20 أما نسبة غير موافق فكانت معدومة 0%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.73 الذي يعبر عن الفئة الرابعة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.55 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 07:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 46.7% و 33.3% على التوالي، مما يؤكد حقيقة أن الوظيفة تحتاج إلى تكوين مستمر، وتقوم بوضع نظام لتقييم هذا الأداء، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 13.3%، في حين كانت نسبة غير موافق وغير موافق بشدة متساوية حيث قدرت ب 3.3%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.03 الذي يعبر عن الفئة الرابعة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.96 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 08:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 23.3% و 26.7%، مما يؤكد حقيقة أن التكوين الذي يزاوله الموظف يتناسب مع وظيفته، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 13.3%، في حين كانت نسبة غير موافق وغير موافق بشدة على التوالي 10% و 26.7%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.13 الذي يعبر عن الفئة الثالثة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.59 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 09:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة 60% وغير موافق بنسبة 16.7%، مما يؤكد أن الموظفين لا يتابعون تكوين خارج العمل، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20%، في حين كانت نسبة موافق بشدة 3.3% أما نسبة موافق فكانت معدومة 0%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 1.70 الذي يعبر عن الفئة الأولى وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.02 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 10:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة 56.7% وغير موافق بنسبة 13.3%، مما يؤكد أن لا يتم استشارة الموظف في عمليات التكوين المبرمجة، أما

بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 16.7%، في حين كانت نسبة موافق 10% أما نسبة موافق بشدة 3.3%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 1.90 الذي يعبر عن الفئة الثانية وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.21 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 11:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة 40% وغير موافق بنسبة 20%، مما يؤكد أن المؤسسة لا تحدد الاحتياجات التكوينية للموظف بناء على نتائج تقييم أدائه، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 10%، في حين كانت نسبة موافق 16.7% أما نسبة موافق بشدة 13.3%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.43 الذي يعبر عن الفئة الثانية وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.50 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 12:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 50% و16.7%، مما يؤكد أن التكوين كان سببا في رقية الموظف لمنصبه الحالي، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 3.3%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة 16.7% أما نسبة غير موافق فكانت 13.3%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.70 الذي يعبر عن الفئة الرابعة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.60 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

الجدول رقم (11): يمثل أداء العاملين

العبارة	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 - تتحمل المسؤولية في أداء عملك.	ت	2	0	1	5	22	4.50	1.07	موافق بشدة
	%	6.7	0	3.3	16.7	73.3			

موافق بشدة	0.81	4.57	20	9	0	0	1	ت	2- تستطيع تصحيح الأخطاء الناتجة عن عمالك.
			66.7	30	0	0	3.3	%	
موافق بشدة	1.06	4.37	18	9	1	0	2	ت	3- أسعى لتطوير أدائي ومهاراتي.
			60	30	3.3	0	6.7	%	
موافق	0.96	3.80	5	18	5	0	2	ت	4- قدمت أفكار جديدة ساهمت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
			16.7	60	16.7	0	6.7	%	
موافق	1.26	4.10	16	7	4	0	3	ت	5- ظروف العمل تؤثر في مستوى الأداء.
			53.3	23.3	13.3	0	10	%	
محايد	1.59	2.73	5	8	2	4	11	ت	6- تستخدم المؤسسة معايير مناسبة تزيد من كفاءة وفعالية أداء العاملين.
			16.7	26.7	6.7	13.3	36.7	%	
محايد	1.39	3.30	6	11	4	4	5	ت	7- تهتم المؤسسة بأداء عاملها، وتقوم بوضع نظام لتقييم هذا الأداء.
			20	36.7	13.3	13.3	16.7	%	
محايد	1.46	3.07	5	9	7	1	8	ت	8 - يعتبر نظام تقييم الأداء نظام محفز على الأداء.
			16.7	30	23.3	3.3	26.7	%	
محايد	1.46	3.07	8	8	4	5	5	ت	

			26.7	26.7	13.3	16.7	16.7	%	9- تتيح لي مهنتي إمكانية تطوير مهارتي وتحسين أدائي.
محايد	1.46	3.30	4	5	5	7	9	ت	10- تقوم المؤسسة بتقييم الأداء وفق معايير محددة ومضبوطة.
			13.3	16.7	16.7	23.3	30	%	
محايد	1.62	3.20	9	6	6	0	9	ت	11- أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي.
			30	20	20	0	30	%	
محايد	1.64	2.80	7	5	4	3	11	ت	12- توفر المؤسسة التكوين اللازم الذي يساهم بشكل إيجابي على أدائك.
			23.3	16.7	13.3	10	36.7	%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

*تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني:

***العبارة 01:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بشدة بنسبة 73.3% و موافق بنسبة 16.7% ، مما يؤكد أن الموظف يتحمل المسؤولية في أداء عمله، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 3.3% في حين كانت نسبة غير موافق بشدة 6.7% وغير موافق كانت نسبتها معدومة 0%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.50 الذي يعبر عن الفئة الخامسة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.07 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 02:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 66.7% و 30%، مما يؤكد أن الموظف يصحح الأخطاء الناتجة عن عمله، في حين نجد أن نسبة الذين أجابوا بغير موافق بشدة قدرت ب 3.3%، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد و غير موافق

فكانت نسبتهم معدومة 0%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.57 الذي يعبر عن الفئة الخامسة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.81 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 03:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 60% و30%، مما يؤكد أن الموظف يسعى لتطوير أدائه ومهاراته، أما بالنسبة للذي أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 3.3%، في حين كانت نسبة الذين أجابوا بغير موافق بشدة 6.7%، أما نسبة غير موافق فكانت معدومة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.37 الذي يعبر عن الفئة الخامسة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.06 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 04:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 60% وموافق بشدة بنسبة 16.7%، مما يؤكد حقيقة أن الموظف يقدم أفكارا جديدة ساهمت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 16.7%، في حين نسبة غير موافق بشدة كانت 6.7%، ونسبة غير موافق كانت معدومة 0%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.80 الذي يعبر عن الفئة الرابعة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.96 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 05:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 53.3% و23.3%، مما يؤكد أن ظروف العمل تؤثر في مستوى الأداء، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 13.3%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة 10% أما نسبة غير موافق فكانت معدومة 0%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.10 الذي يعبر عن الفئة الرابعة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.26 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 06:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة 36.7% وغير موافق بنسبة 13.3%، مما يؤكد حقيقة أن المؤسسة لا تستخدم معايير مناسبة تزيد من كفاءة وفعالية أداء العاملين، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 6.7%، في حين كانت نسبة موافق

26.7% أما نسبة موافق بشدة فكانت 16.7%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.73 الذي يعبر عن الفئة الثالثة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.59 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 07:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 36.7% و 20% على التوالي، مما يؤكد حقيقة أن المؤسسة تهتم بأداء عاملها وتقوم بوضع نظام لتقييم هذا الأداء، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 13.3%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة 16.7% وغير موافق 13.3%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.30 الذي يعبر عن الفئة الثالثة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.39 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 08:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 30% و 16.7%، مما يؤكد حقيقة أن نظام تقييم الأداء يعتبر نظام محفز على الأداء، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 23.3%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة وغير موافق على التوالي 26.7% و 3.3%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.07 الذي يعبر عن الفئة الثالثة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.46 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 09:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بشدة وموافق بنفس النسبة حيث قدرت ب 26.7%، مما يؤكد أن المهنة لا تتيح إمكانية تطوير مهارات العامل وتحسن أدائه، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 13.3%، في حين كانت نسبة غير موافق مساوية لنسبة غير موافق بشدة حيث بلغت 16.7%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.30 الذي يعبر عن الفئة الثالثة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير محايد، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.46 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 10:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بغير موافق بشدة وغير موافق بنسبة 30% و 23.3% على التوالي، مما يؤكد أن المؤسسة لا تقوم بتقييم الأداء وفق معايير محددة ومضبوطة، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد وموافق فكانت نسبتهم 16.7%، في حين كانت نسبة موافق

بشدة 13.3% ، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.60 الذي يعبر عن الفئة الثالثة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.42 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 11:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بشدة بنسبة 30% موافق بنسبة 20%، مما يؤكد أن الموظف يواجه مشكلات تعيق أداءه الوظيفي، في حين كانت نسبة غير موافق 30% أما نسبة غير موافق بشدة فكانت 0%، أما نسبة محايد فكانت معدومة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.20 الذي يعبر عن الفئة الثالثة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.62 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 12:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا غير موافق بشدة بنسبة 36.7% وغير موافق ب 10%، مما يؤكد أن المؤسسة لا توفر التكوين اللازم الذي يساهم بشكل إيجابي على أداء العامل، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 13.3%، في حين كانت نسبة موافق بشدة 23.3% أما نسبة موافق فكانت 16.7%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.80 الذي يعبر عن الفئة الثالثة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.64 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

الجدول رقم (12): يمثل علاقة التكوين بالأداء

العبارة	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 - تشعر أن التكوين يحسن من أدائك.	ت	0	2	0	4	24	4.67	0.80	موافق بشدة
	%	0	6.7	0	13.3	80			
	ت	1	2	0	7	20	4.43	1.04	

موافق بشدة			66.7	23.3	0	6.7	3.3	%	2- طريقة العمل تحسنت بعد التكوين.
موافق بشدة	0.45	4.73	22	8	0	0	0	ت	3- تساعدني البرامج التكوينية على التطوير واكتساب مهارات جديدة.
			73.3	26.7	0	0	0	%	
موافق بشدة	0.47	4.67	20	10	0	0	0	ت	4- يساهم التكوين في ترميمك لأدائك المهني.
			66.7	33.3	0	0	0	%	
موافق بشدة	0.85	3.87	10	9	11	0	0	ت	5- قدراتي المهنية والمعرفية الحالية كافية لانجاز أعمال بكفاءة وفاعلية.
			33.3	30	36.7	0	0	%	
غير موافق	1.61	2.57	5	6	3	3	13	ت	6- تضع المؤسسة برامج تكوينية من أجل تغطية النقائص في أدائك المهني.
			16.7	20	10	10	43.3	%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

*تحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث:

*العبارة 01: من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بشدة بنسبة 80% و موافق بنسبة 13.3% ، مما يؤكد أن الموظف يشعر أن التكوين يحسن من أدائه، أما نسبة غير موافق فكانت 6.7% في حين كانت نسبة الذين أجابوا بمحايد وغير موافق بشدة معدومة 0%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.67 الذي يعبر عن الفئة الخامسة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.80 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 02:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 66.7% و 23.3%، مما يؤكد أن طريقة العمل تحسن بعد التكوين، في حين نجد أن نسبة الذين أجابوا بغير موافق قدرت ب 6.7%، وغير موافق بشدة كانت نسبتها 3.3%، أما بالنسبة للذي أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم معدومة 0%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.43 الذي يعبر عن الفئة الخامسة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.04 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 03:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 73.3% و 26.7%، مما يؤكد أن البرامج التكوينية تساعد على التطوير واكتساب مهارات جديدة، أما بالنسبة للذي أجابوا بمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم معدومة 0%، في حين كانت نسبة الذين أجابوا بغير موافق بشدة 6.7%، أما نسبة غير موافق فكانت معدومة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.73 الذي يعبر عن الفئة الخامسة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.45 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 04:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بشدة بنسبة 66.7% وموافق ب 33.3%، مما يؤكد حقيقة أن التكوين يساهم في تنمية الأداء المهني، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم معدومة 0%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.67 الذي يعبر عن الفئة الخامسة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.47 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 05:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بمحايد بنسبة 36.7%، في حين كانت نسبة موافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 33.3% و 30%، مما يؤكد أن القدرات المهنية للموظف والمعرفية الحالية كافية لانجاز أعماله بكفاءة وفاعلية، أما بالنسبة للذين أجابوا بغير موافق وغير موافق بشدة فكانت معدومة 0%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.97 الذي يعبر عن الفئة الرابعة وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.85 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 06:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة 43.3% وغير موافق بنسبة 10%، مما يؤكد حقيقة أن المؤسسة لا تضع برامج تكوينية من أجل تغطية النقائص في الأداء المهني، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 10%، في حين كانت نسبة موافق 20 % أما نسبة موافق بشدة فكانت 16.7%، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.57 الذي يعبر عن الفئة الثانية وهو يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.61 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات One Sample T.TEST

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة

*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.

- قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.

وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

- اختبار الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية: لا تحتاج الوظيفة إلى تكوين مستمر.

- الفرضية البديلة: تحتاج الوظيفة إلى تكوين مستمر.

الجدول رقم 13: يمثل اختبار T للتكوين

التكوين	قيمة الاختبار =3					
	T	العدد	مستوى الدلالة	الفروق	%95 الفرق من فاصل الثقة	
					متفوق	السفلي
	1.36	30	0.182	0.36	1.81	0.91

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة $Sig(\alpha)$ إذ قدرت قيمتها بـ 0.182 (18.2%) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة بأن الوظيفة لا تحتاج إلى تكوين مستمر.

اختبار العبارة الثامنة للمحور الأول:

الجدول رقم (14): يمثل اختبار العبارة السابعة للمحور الأول

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
1.36	4.08	0.96	0.182

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن T قيمة المحسوبة بلغت 1.36، ومستوى الدلالة 0.182 وهو أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية وهي أن الوظيفة لا تحتاج إلى تكوين مستمر
اختبار الفرضية الثانية

-الفرضية الصفرية: لا يسعى الموظف لتطوير أدائه ومهاراته.

-الفرضية البديلة: يسعى الموظف لتطوير أدائه ومهاراته.

الجدول رقم (15): يمثل اختبار T لأداء العاملين

أداء العاملين	قيمة الاختبار =3					
	T	العدد	مستوى الدلالة	الفروق	%95 الفرق من فاصل الثقة	
					متفوق	السفلي
	3.68	30	.001	0.0.65	0.28	1.01

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة Sig(a) أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.001 (1%) وعلية نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن الموظف يسعى لتطوير أدائه ومهاراته. اختبار العبارة الثالثة للمحور الثاني:

الجدول رقم (16): يمثل اختبار العبارة الثالثة للمحور الثاني

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
3.68	4.57	0.81	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن T قيمة المحسوبة بلغت 3.68، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعلية نقبل الفرضية البديلة وهي أن الموظف يسعى لتطوير أدائه ومهاراته.

اختبار الفرضية الثالثة

-الفرضية الصفرية: لا يشعر الموظف أن التكوين يحسن من أدائه.

-الفرضية البديلة: يشعر الموظف أن التكوين يحسن من أدائه.

الجدول رقم (17): يمثل اختبار T لعلاقة التكوين بالأداء

علاقة التكوين بالأداء	قيمة الاختبار = 3					
	T	العدد	مستوى الدلالة	الفروق	95% الفرق من فاصل الثقة	
					السفلي	متفوق
	3.51	30	.001	0.61	0.25	0.97

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة Sig(a) أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.001 (1%) وعلية نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن الموظف يشعر أن التكوين يحسن من أدائه.

اختبار العبارة الثالثة للمحور الثاني:

الجدول رقم (18): يمثل اختبار العبارة الأولى للمحور الثالث

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
3.51	4.67	0.80	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن T قيمة المحسوبة بلغت 3.51 ، ومستوى الدلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 وعلية نقبل الفرضية البديلة وهي أن الموظف يشعر أن التكوين يحسن من أدائه.

خلاصة:

توصلنا في هذا الفصل ومن خلال الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان أن مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي تمتلك إدارة موارد بشرية تولي اهتماما لتنمية الكفاءات البشرية وتحسين أداء العاملين لديها لأنها تعتبر الركيزة الأساسية للتنمية، لذا رأينا أن مديرية الموارد البشرية تعتمد على سياسة تنموية قائمة على التكوين.

فهدف مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي من التكوين هو تحسين وتنمية المورد البشري وجعله مواكب لكل ما هو جديد، فهي تعطي مدة لازمة للتكوين وهو مرتبط بموضوعاته وهو يتناسب مع الوظيفة المشغولة وهذا راجع للسياسة التي تنتهجها المؤسسة، في حين لا يتم تقييم المتكون بعد العودة من الدورة التكوينية وهذا ما يحدث خلا في تنفيذ مراحل المخطط التكويني وهذا ما يعاب على معظم المؤسسات الجزائرية، كما نستنتج أن أغلب العاملين راضين عن التكوين الممارس بجميع خصائصه وذلك من خلال التطور الحاصل في الأداء وهذا دليل على الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين الأداء بالمؤسسة.



الخاتمة



بعد دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي حيث يمكن القول إن تكوين العمال أصبح من الأمور الهامة فالعامل يعتبر عنصرا حساسا وفعالا وهو أساس كل ثروة وعلى المؤسسات الاهتمام به وإعطائه القيمة الفعلية له ووضعه على رأس عوامل الإنتاج، وبعد إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي توصلنا إلى جملة من النتائج منها:

أن للتكوين علاقة مباشرة مع مختلف نشاطات ووظيفة الموارد البشرية حيث يستطيع التكوين أن يلبي الحاجيات من اليد العاملة بصفة والتي تعبر عن تخطيط الموارد البشرية بالحفاظ على كفاءة اليد العاملة بصفة مستمرة، وكما له علاقة بتحليل تقييم الوظائف بتعويض النقص الموجود بين الكفاءات التي يملكها العامل.

كما أن للتكوين علاقة برفع مستوى أداء العاملين وكنتيجة يحسن ويطور مهاراته وقدراته بالإضافة إلى اكتساب خبرة جديدة تسمح له بتأدية مهامه بكفاءة أكبر، وللتكوين علاقة بالتوظيف حيث تختار المؤسسة تكوين الموظفين بدل تشغيل عمال جدد لأن ذلك يكلف مالا ووقتا، وللتكوين تأثير على تقييم الموارد البشرية ففي إطار تكوين الموارد البشرية يمكن أن يسمح هذا النشاط بتحديد الحاجيات من التكوين لكل موظف ومن خلالها يمكن تأكيد الفرضية الأولى.

نجاح المؤسسة وتطورها يتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تكوينه وتطوير معلوماته وتكيفه مع التحولات والتغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم والنمو الديناميكي للمؤسسة، وهذا ما دفع المؤسسات إلى إعطاء أهمية كبيرة لعملية التكوين قصد مواكبة التطور الاقتصادي والتكنولوجي الحاصل في الدول، وإدراكها أن الفرد مورد يجب استغلاله أحسن استغلال فهو استثمار على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه وليس تكلفة يجب تدنيها وأن التكوين استثمار منتج وليس جامد وهذا يؤكد الفرضية الثانية.

I- الاستنتاجات:

استنتجنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع ما يلي:

- 1- يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بما أنه لا يمكن الاستغناء عن الفرد في أي منظمة فإنه من الضروري تكوين الفرد على أساليب جديدة تساعده في العمل.

- 2- يتطلب من كل مكون أن يستعمل كل المهارات المكتسبة لاستثمارها بأحسن الطرق لكي يجني منها بالفائدة للمؤسسة.
- 3- عملية تقييم كفاءة وفعالية التكوين تعد عملية مركبة ومعقدة فمتى أوليت بالأهمية أسفرت على نتائج معتبرة.
- 4- يجب تحديد محتويات البرنامج التكويني لأن دقة وتسلسل البرنامج مفادها تحقيق الفاعلية في التكوين، إضافة إلى مراعاة خصائص الأفراد المشاركين في الدورة.
- 5- تخصيص مكتب يهتم بالتكوين وكذا تخصيص ميزانية كافية خاصة بها.
- 6- الاهتمام بإدراج دورات تكوينية تساعد الموظفين لمواكبة النقص في الأداء.
- 7- مشاركة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق برنامج التكوين.

II- التوصيات:

ولنجاح مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي في تطبيق البرامج التكوينية نقترح بعض التوصيات:

- 1- إجراء دراسات الاحتياجات التكوينية في مؤسسة محل الدراسة وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج تكوينية.
- 2- يستلزم التفكير في ربط التكوين بتحفيز الموظفين كتعويض نتائج التكوين بالترقية وتعويضات مرتبطة بالرتبة.
- 3- توفير البيئة التكوينية الملائمة لتنفيذ البرنامج داخل مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي .
- 4- وضع عقود قانونية مع المتكويين لدى مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي كي تضمن بقائهم في المؤسسة، وعدم استغلال تلك المهارات المكتسبة للمصلحة الخاصة.
- 5- إبرام اتفاقيات مع مؤسسات التكوين لتسهيل عملية تكوين العاملين.
- 6- الاهتمام أكثر بعملية تقييم العاملين خاصة بعد خضوعهم للتكوين.
- 7- تشكيل لجان لدراسة المشاكل التي تعيق إعداد وتطبيق برنامج خاص بالعملية التكوينية.

III- آفاق الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق من خلال دراستنا التطبيقية، ونظرا للتكاليف الضخمة المخصصة للدورات التكوينية يمكن اقتراح مواضيع للمناقشة حول:

- دراسة وتحليل تكاليف التكوين ومردوديتها على المؤسسة.
- كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي في المؤسسة.
- أثر التكوين على الترقية.



قائمة المراجع



- أحمد صقر عاشور "إدارة القوى العاملة" دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، سنة 1979.
- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، مصر، سنة 1984.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2007.
- تحسين أحمد الطراونة، "تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية"، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2011.
- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
- رجم خالد "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وأنظمة المعلومات، جامعة ورقلة، 2012.
- رواية حسن "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنة 2000.
- زهير ثابت "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- سهيلة محمد عباس، حسن علي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، الأردن، سنة 1999.
- صلاح الدين عبد الباقي، التدريب الفعال، كلية العلوم التجارية، جامعة الإسكندرية، 2001.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة" الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- عبد الباري إبراهيم مدره، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2008، .
- عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، رسالة ماجستير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006.
- عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- كامل برير "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، سنة 2006.

قائمة المراجع

- ماجدة عطية "سلوك المنظمة-سلوك الفرد و الجماعة" الطبعة الأولى، دار السرور للنشر، عمان، سنة 2003.
- محمد مصطفى الخرشوم ، نبيل محمد مرسي ،إدارة الأعمال المبادئ و مهارات الوظائف، الطبعة الثالثة ، مكتبة القسري ، الرياض ، 1999 .
- محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، ط3، مكتبة القسري ، الرياض، سنة 1999.
- محمود بوقطف ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين المؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لعزوز خنشلة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، 2013 - 2014.
- محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور- خنشلة، مذكرة ماجستير جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2013-2014.
- مصلحة المحاسبة بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.
- معاومات مقدمة من طرف طالبي سليمان،المكلف بالدراسات في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.
- مهدي حسين زويلف "إدارة الأفراد" مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2007.
- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" عالم الكتاب الحديث، الأردن، سنة 2002.

المراجع الاجنبية

Wearther jr, la gestion des ressources humaines, canada, 1999



الملاحق





جامعة الجبلاي بونعامية خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



التخصص: إدارة موارد

قسم: العلوم التسيير

البشرية

المشرف: د/ سعيد منصور

الطالبين: ركاب نور الهدى / عبد السلام هديل.

فؤاد

السلام عليكم

تحية طيبة وبعد:

نتشرف نحن الطالبين أن نضع بين أيديكم إستمارة الاستبيان بعنوان " فعالية التكوين في تأهيل أداء العنصر البشري "، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة موارد البشرية، ونسعى من خلال هذه الاستبانة إلى معرفة العلاقة بين التكوين وأداء العاملين في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، ونرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية.

كما نضمن لكم سرية المعلومات المقدمة والتي لن تقدم إلا في إطار هذه الدراسة، ويرجى وضع علامة X في الخانة المناسبة.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

المحور الأول: البيانات الشخصية

• النوع الاجتماعي

- ذكر - أنثى

• العمر

- أقل من 25 سنة - من 25 إلى 35 سنة

- من 35 إلى 45 - أكثر من 45 سنة

• المستوى التعليمي

- ثانوي - تقني سامي

- جامعي

• الوظيفة:

- موظف عادي - اطار مسير

الملاحق

• الخبرة المهنية

- أقل من 3 سنوات - من 3 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: التكوين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					تقوم المؤسسة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم	01
					تعتبر التكوين مهم بالنسبة لك	02
					استفدت من دورات تكوينية	03
					تولي المؤسسة اهتماما بتكوين العاملين	04
					تلقيت تكويننا داخليا	05
					تلقيت تكويننا خارجيا	06
					الوظيفة التي تشغلها تحتاج إلى تكوين مستمر	07
					التكوين الذي زاولته يناسب وظيفتك	08
					تتابع تكويننا خارج أوقات العمل	09
					تم استشارتك في عمليات التكوين المبرمجة	10
					تحدد المؤسسة احتياجاتي التكوينية بناء على نتائج تقييم أدائي.	11
					كان التكوين سببا في ترقيةك لمنصبك الحالي	12

المحور الثالث: أداء العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					تتحمل المسؤولية في أداء عملك	1
					تستطيع تصحيح الأخطاء الناتجة عن عملك	2
					أسعى لتطوير أدائي ومهاراتي	3
					قدمت أفكار جديدة ساهمت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة	4
					ظروف العمل تؤثر في مستوى الأداء	5
					تستخدم المؤسسة معايير مناسبة تزيد من كفاءة وفعالية أداء العاملين	6
					تهتم المؤسسة بأداء عامليها، و تقوم بوضع نظام لتقييم هذا الأداء	7
					يعتبر نظام تقييم الأداء نظام محفز على الأداء	8
					تتيح لي مهنتي امكانية تطوير مهارتي وتحسين أدائي	9
					تقوم المؤسسة بتقييم الأداء وفق معايير محددة و مطبوعة	10
					واجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي.	11
					توفر المؤسسة التكوين اللازم الذي يساهم بشكل إيجابي على أدائك.	12

الملاحق

المحور الرابع: علاقة التكوين بالاداء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					تشعر أن التكوين يحسن من أدائك	1
					طريقة العمل تحسنت بعد التكوين	2
					تساعدني البرامج التكوينية على التطوير واكتساب مهارات جديدة	3
					يساهم التكوين في تنميتك لأدائك المهني	4
					قدراتي المهنية والمعرفية الحالية كافية لإنجاز اعمالك بكفاءة وفاعلية	5
					تضع المؤسسة برامج تكوينية من أجل تغطية النقص في إدائك المهني.	6

شكرا لحسن تعاونكم.