



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير



القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر التكوين على أداء العاملين

دراسة ميدانية لوحدة الخبز الانجاز - مستغانم.

الفترة الممتدة بين 12 ماي الى 03 جوان 2024

لجنة المناقشة:

د. شرارة وليد	أستاذاً محاضراً أ ورئيساً
د. خليفة الحاج	أستاذاً محاضراً أ ومناقشاً ورئيساً
د. بن حمودة يوسف	أستاذاً للتعليم العالي ومناقشاً

تحت إشراف:

أ. خليفة الحاج

من اعداد الطالب:

ساجي إبراهيم

السنة الجامعية: 2023-2024



الإمام

اهدي هذا البحث الى:

من قرأهما الحق تعالى بعبادته فقال: " وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِنَّمَا يُبَلِّغُنَا عَنْكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ

كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٌ وَلَا تُنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23)

وقال تعالى أيضا: **وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلْمِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْنِي صَغِيرًا (24)**

الى شهداء فلسطين الابرار أيدكم الله بنصه .

الى اخوتي وابنائهم جعلهم الله ذرية صالحة تنفع المجتمع و تعمل بالخير وتدعوا اليه .

الى أصدقائي بالإقامة الجامعة "المجدوب" كلهم دون استثناء وخاصة عبد القادر وحزرة ومجيد

وعبد الباسط والحاج علي و محمد وطه وعليلو ومختار، انار الله درهمهم .

الى ساكنة بلديتي الجميلة مرزقكم الله مفضله .

الى كل من كان له حق علي او علمني حرفا في هذه الدنيا من معلمين وأساتذة .

شكر وعرفان

انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم:

«من لا يشكر الناس لا يشكر الله»

الحمد لله الذي أنعم عليّ بإيجاز هذا العمل والشكر له أن وفقتي لإخراجه إلى النور، وهو واجب ذلك أتوجه بخزير الشكر إلى:

الوالدين الكريمين شفاهما الله وأطال في عمهما وإخوتي وعائلي حفظها الله من كل

مكروه.

كما أشكر أصدقاء الدراسة وأصدقاء الإقامة الجامعية الذين تقاسموا معنا مصاعب الدراسة خاصة منهم أبناء الجنوب من بلادنا الحبيبة.

كما أقدم خالص امتناني إلى الأساتذة الكرام كل باسمهم ووسمهم على ما بذلوه من جهد في قراءة هذا البحث العلمي وتصحيحه ثم تقويمه.

كما أشكر كل من له فضل عليّ أو من أسدى لي معروفاً أو توجيهاً أو إرشاداً.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التكوين على أداء العاملين بمؤسسة انتاج أغذية الانعام وحدة مستغانم، باعتبار التكوين أحد أهم الآليات التي تتبعها المؤسسة في الرفع من أداء مواردها المادية والبشرية ، و على هذا الأساس قمنا بدراسة الميدانية على عينة من عاملين و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة كما هي في الواقع و ثم المنهج التحليلي لتحليل نتائجها.

الكلمات المفتاحية:

التكوين، الأداء ، تحسين الأداء.

Summary

This study aimed to examine the impact of training on the performance of employees at the Livestock Feed Production Company in the unit of Mostaganem. Training is considered one of the key mechanisms the company employs to enhance the performance of its physical and human resources. Based on this premise, we conducted a field study on a sample of employees in this study we employed a descriptive methodology to depict the phenomenon as it exists in reality, along with an analytical approach to interpret the results

key words

:the training | . the performance | the performance improving

الصفحة	قائمة المحتويات
IV	الإهداء
IV	شكر و عرفان
IV	الملخص
IV -IV	قائمة المحتويات
IV_IV	قائمة الأشكال والرسوم البيانية
IV_IV	المقدمة العامة
IV_IV	الدراسات السابقة
	الفصل الأول: الاطار النظري
	1- الاطار النظري للتكوين
1	تمهيد
3_1	1-1: التطور التاريخي للتكوين
6_4	2-1: مفهوم التكوين
8_7	3-1: مبادئ التكوين وأساليبه
11_9	4-1: معايير اختيار طرق وأساليب التكوين
16-11	5-1: طرق وأساليب التكوين
17	6-1: تصميم الأهداف التكوينية
18	7-1: أهمية التكوين
19-18	8-1: اهداف التكوين
	2: الاطار النظري للاداء
22-21	1-2: مفهوم أداء العاملين
23-22	2-2: عناصر أداء العاملين
27-23	3-2: محددات الأداء
28_27	4-2: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
29	6-2: أبعاد أداء العاملين

30-29	2-7-: أهمية الأداء الوظيفي
	3: الاطار النظري لعلاقة التكوين بأداء العاملين
31_30	3-1: دور التكوين في تحسين أداء العاملين
49_32	3-2: طرق تقييم أداء
49 48	3-3: مشكلات تقييم الأداء
50 49	ملخص الفصل
	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة ميدانية بوحدة أغذية الانعام مستغانم
52	تمهيد:
52	1: نظرة عامة حول المؤسسة
52	1-1: نشأة المؤسسة
52	1-2: التعريف بالوحدة محل الدراسة
54_53	1-3: الهيكل التنظيمي للوحدة
	2: المجتمع و متغيرات الدراسة
55	2-1: تقديم مصلحة إدارة الموارد البشرية
55	2-2: الدراسة الاستطلاعية
56 55	2-3: أدوات و متغيرات الدراسة
56	3 تفسير و تحليل النتائج:
56	3-1: الأساليب الإحصائية وثبات أداة الدراسة
83_57	3-2: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات
84	ملخص الفصل
87 85	الخاتمة العامة
90 88	قائمة المصادر والمراجع
95_90	الاستبيان
100 96	الملاحق

قائمة الاشكال والرسوم البيانية

الصفحة	قائمة الاشكال والرسوم البيانية
VI	الجدول 1 يمثل نموذج التقويم من خلال الصفات
VI	الجدول 2 يمثل توزيع النقاط بالنسبة للدرجات
VI	الجدول 3 يمثل نموذج الأسئلة قوائم المراجعة
55	المخطط 1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة من إعداد الطالب بإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة
58	الجدول 4 يمثل صدق وثبات الاستبيان.
58	يمثل الجدول 5 معامل بيرسون بالنسبة للجنس
59	يمثل الجدول 6 معامل بيرسون بالنسبة للحالة الاجتماعية
60	يمثل الجدول 7 معامل بيرسون بالنسبة العمر
61	يمثل الجدول 8 معامل بيرسون بالنسبة المستوى الدراسي
62	يمثل الجدول 9 معامل بيرسون بالنسبة المستوى الوظيفي
63	يمثل الجدول 10 معامل بيرسون بالنسبة سنوات الخدمة
64	يمثل الجدول 11 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة من الضروري القيام بعملية التكوين
65	يمثل الجدول 12 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة خضعت لعملية التكوين بعد إلتحاقني بمنصبي
66	يمثل الجدول 13 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة مدة التكوين كانت كافية لإكتساب المعارف و المهارات اللازمة
67	يمثل الجدول 14 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة تسعى المؤسسات التكوينية لتزويد الموظفين بالمهارات و الكفاءات الضرورية للممارسة و وظائفهم
68	يمثل الجدول 15 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة تساير برامج التكوينية التغيرات الإجتماعية و التقنية
69	يمثل الجدول 16 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة تلائم البرنامج التدريبية مسؤوليات وظيفتي]

70	يمثل الجدول 17 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة يمتلك المكونون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة الفهم و الاستيعاب]
71	يمثل الجدول 18 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة يظهر المكونين المعرفة الكاملة و التمكن من محتوى مادة التكوين
72	يمثل الجدول 19 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة بعد التكوين زادت قدرتي على انجاز المهام]
73	يمثل الجدول 20 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة ساهم نظام التكوين المطبق على كسب مهارات جديدة لتسهيل وظيفتي
74	يمثل الجدول 21 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة نظام التكوين المطبق ساعد على تحسين علاقتي مع الزملاء في العمل
75	يمثل الجدول 22 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة نظام التكوين المطبق ساعد على تحسين علاقتي مع رؤسائي في العمل
77	يمثل الجدول 23 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة بعد التكوين زادت مهاراتي في استغلال وسائل الإعلام ألي
78	يمثل الجدول 24 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة بعد التكوين زادت درجة اتقاني للمهام
79	يمثل الجدول 25 معامل الارتباط بالنسبة لعبارة التكوين بالاداء
80	يمثل الجدول 26 معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الأول
81	يمثل الجدول 27 معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الثاني
82	يمثل الجدول 28 معاملات الارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة
82	يمثل الجدول 29 نتائج تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار
83	يمثل الجدول 30 نتائج معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطا المعياري وقيمة اختبارت مع القيمة الاحتمالية للاختبارات الدالة احصائيا وقيمة معاملات تضخم التباين VIF معاملات التسامح
85	يمثل المنحني 1 اعتدالية البواقي وتجميع البيانات حول الخط المستقيم
85	يمثل المدرج التكراري 1 توزيع الفقرات للمحور الأول

قائمة الاشكال والرسوم البيانية

الصفحة	قائمة الاشكال والرسوم البيانية
59	تمثل الدائرة النسبية 1 معامل بيرسون بالنسبة للجنس
60	تمثل الدائرة النسبية 2 معامل بيرسون بالنسبة للحالة الاجتماعية
61	تمثل الدائرة النسبية 3 معامل بيرسون بالنسبة العمر
62	تمثل الدائرة النسبية 4 معامل بيرسون بالنسبة المستوى الدراسي
63	تمثل الدائرة النسبية 5 معامل بيرسون بالنسبة المستوى الوظيفي
64	تمثل الدائرة النسبية 6 معامل بيرسون بالنسبة سنوات الخدمة
65	تمثل الدائرة النسبية 7 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة من الضروري القيام بعملية التكوين
66	تمثل الدائرة النسبية 8 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة خضعت لعملية التكوين بعد إلتحاقي بمنصبي
67	تمثل الدائرة النسبية 9 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة مدة التكوين كانت كافية لإكتساب المعارف و المهارات اللازمة
68	تمثل الدائرة النسبية 10 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة تسعى المؤسسات التكوينية لتزويد الموظفين بالمهارات و الكفاءات الضرورية للممارسة و طائفهم
69	تمثل الدائرة النسبية 11 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة تساير برامج التكوينية التغيرات الإجتماعية و التقنية
70	معامل بيرسون 12 بالنسبة لعبارة تلائم البرنامج التدريبية مسؤوليات وظيفتي]
71	تمثل الدائرة النسبية 13 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة يمتلك المكونون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة الفهم و الاستيعاب]
72	تمثل الدائرة النسبية 14 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة يظهر المكونين المعرفة الكاملة و التمكن من محتو مادة التكوين

قائمة الاشكال والرسوم البيانية

73	تمثل الدائرة النسبية 15 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة بعد التكوين زادت قدرتي على انجاز المهام]
74	تمثل الدائرة النسبية 16معامل بيرسون بالنسبة لعبارة ساهم نظام التكوين المطبق على كسب مهارات جديدة لتسهيل وظيفتي
75	تمثل الدائرة النسبية 17 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة نظام التكوين المطبق ساعد على تحسين علاقتي مع الزملاء في العمل
76	تمثل الدائرة النسبية 18 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة نظام التكوين المطبق ساعد على تحسين علاقتي مع رؤسائي في العمل
77	تمثل الدائرة النسبية 19 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة بعد التكوين زادت مهاراتي في استغلال وسائل الإعلام ألي
78	تمثل الدائرة النسبية 20 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة بعد التكوين زادت درجة اتقائي للمهام

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

منذ ان خلق الله الخلق وجعل لهم في الأرض مأكلهم ومسكنهم وجعل سعيه فيها هو من يحدد ما يكسبه فالانسان البدائي كان سعيه يقتصر على ما توفره في الغابة فكان يشبع رغباته بدون ان يتطلب ذلك جهد كبير، ومع تطور الامر وظهور انحسار الموارد والثروات، حتم عليه ذلك تعلم أساليب عيش جديدة ليلبي بهارغباته، فبدأ الانسان في البحث عن سبل تضمن له اشباع حاجاته الأولية وتعوضه عن النقائص وتحقق له درجات من الرفاهية والكمال، فكانت ممارسة وجوده المعرفي والحركي هي أولى خطوات التكيف من اجل البقاء، وذلك خوفا من فقدانه كما فقدت كثير من المخلوقات وجودها بفقدانها لشرط التكيف والتأقلم .

فالتكوين من المواضيع ذات أهمية بالغة في الوقت الحاضر وهذا لما يشهده العالم من تطور تكنولوجي ومعرفي ضخم، حيث حتم على المؤسسات تبني نظام تحسين لكفاءة العمال وأدائهم، لتجنب الوقوع في التهديدات من جهة وتحقيق أحسن أداء وإنتاجية من جهة أخرى، مما يسهل الوصول إلى الأهداف المسطرة ويساهم في النهوض بالعنصر البشري والمؤسسة معا.

فالتكوين سلما لمدى تطور الفرد داخل الى منظمة وأنفع خيار لرفع التحدي ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي من اجل رفع كفاءة الأفراد تمكين المنظمة من تطوير أدائها وتحسين مردوديتها.

وعليه ركزت هذه الدراسة على كشف علاقة التكوين بأداء العاملين من خلال معرفة أثر التكوين على أداء العاملين بوحدة أغذية الانعام _مستغانم.

1_ الإشكالية:

_ماهو أثر التكوين على أداء العاملين؟

وتتفرع من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تحسن أداء العاملين بعد العمليات التكوينية؟
- هل اثرت العمليات التكوينية في إنتاجية مؤسسة وحدة أغذية الأنعام مستغانم؟

2 -الفرضيات:

على ضوء التساؤلات السابقة يمكن تصميم وصياغة الفرضيات التالية:

- تحسن أداء العاملين بعد العمليات التكوينية.
- تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالعملية التكوينية لمواكبة التغيرات في مجال العمل.

3-أهمية الدراسة:

— إبراز فعالية نظام التكوين في تنمية قدرات الموارد البشرية وفق التوجهات الحديثة وعرضه بصفة مبسطة وسهلة الاستيعاب والفهم وهذا لتمكين الباحثين من الإحاطة بكل جوانب هذا الموضوع وبالتالي يُمكن من إنجاز دراسات نظرية او دراسات ميدانية جديدة تمكنهم من دراسة ومعالجة هذا الموضوع.

— معرفة الأداء والعوامل المؤثرة عليه وتحليل كل عنصر على حدى بهدف تحسين كفاءة الافراد وزيادة انتاجية المؤسسة.

— تبيين علاقة التكوين بأداء العاملين في المؤسسات الجزائرية والوقوف على كل المتطلبات والعمليات وتحليلها بهدف الرفع من أداء العاملين.

— التعرف على العوامل والحواجز التي تعيق العاملين من وتحوّل دون الوصول الى الاستفادة من قدراتهم وادائهم بشكل كلي .

— الاطلاع على وعي العامل الجزائري بأهمية تجديد المعرفة وأساليب العمل لمواكبة تطورات العصر ومساهمة ذلك في تسهيل عمله.

— توفير رؤية شاملة للمسؤولين لتدارك الفجوات واصلاحها لتحسين إنتاجية المؤسسة ونموها داخل المنظومة الاقتصادية و الاجتماعية.

— زيادة الدراسات للتوجهات الحديثة في هذا النوع من البحوث ومحاولة سد النقص الموجود فيها.

4- أهداف الدراسة:

— نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

— التعريف بالتكوين وإبراز أهميته.

— إبراز العلاقة بين التكوين وأثره على أداء العاملين.

— الوقوف على اثر التكوين وانعكاسه على تحقيق اهداف المؤسسة.

— محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتكوين العاملين وأثر ذلك على اداء العاملين.

— إبراز دور الفعال للبرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين.

5_ أسباب اختيار الموضوع

يشكل موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العمال بالمؤسسة واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث في أي تنظيم بما له من تأثير على كفاءة العاملين وأدائهم من جهة ومن جهة أخرى انعكاسه على مردودية المؤسسة. وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية ذلك أن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها، إذ أنها عملية معقدة تتطلب الاستقصاء وتخضع لجملة من العوامل النفسية والخارجية، وعليه تم اختيار الموضوع الدراسة كونه نابعا من كم الأفكار التي تتوافق مع اختصاصي العلمي، وتتضمن هذه المبررات:

5-1- أسباب ذاتية:

اهتمامي الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبتني الشخصية في الاطلاع ومعرفة الظروف المحيطة به.

- طبيعة اختصاصي والمتمثل في ريادة الاعمال وقبل ذلك تحصيلي على شهادة الليسانس في إدارة الاعمال، وهذا ما يساعدني في الغوص في هذا الموضوع وسهولة تحليله.

- الصفة المتمثلة في كوني طالب لي تجربة في شهادة الليسانس "تقرير تربص" في نفس الموضوع أدت بي إلى اختيار الموضوع.

دافع الانتماء إلى المؤسسة الجامعية والسعي وراء الكشف عن بعض الجوانب المساهمة في تحسين أداء العامل ونموه واستقراره بالمؤسسة.

5-2- أسباب موضوعية

- محاولة التعرف على كيفية تكوين العمال بالمؤسسة ومسايرتها للتغيرات والتطورات في شتى المجالات.

- يعد التكوين واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا، حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح وبالتالي يمكن معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في تحسين كفاءة العمال ومؤهلاتهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية وبالتالي تحقيق رضاهم في العمل.

الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين، والتعامل مع الواقع التنظيمي ومن هذا المنطلق تزايدت رغبتني في محاولة التعرف على واقع برامج التكوين من الناحية النظرية والعملية وعلاقته بأداء العاملين.

6- صعوبات الدراسة:

تخوفات العمال اثناء الإجابة على الاستبيان وذلك لنقص وعيهم بأهمية البحث في زيادة تحقيق أهدافهم الى جانب اهداف المؤسسة.

7- حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالمجالات التالية:

7-1- المجال المكاني

اقتصرت تطبيق الدراسة الميدانية على مؤسسة وحدة انتاج أغذية الانعام الواقعة بولاية مستغانم

7-2- المجال البشري

اقتصرت الدراسة الحالية في جانبها الميداني على عينة مكونة من 87 عامل .

7-3- المجال الزمني

تم إجراء الدراسة الميدانية في شهر ماي من سنة 2024.

7-4- المجال الموضوعي

اقتصرت الدراسة على تناول البعدين التاليين:

الوسائل التي تتوفر عليها المؤسسة والتي تؤثر من قريب أو بعيد على ممارسات التكوين الوظيفي من طرف الرؤساء على العاملين في الوحدة، وبالأخص المساحات المخصصة للبرامج التكوينية.

مدى اهتمام الرؤساء في الوحدة بممارسات تسيير الأداء الوظيفي من تخطيط متابعة وتوجيه مستمر وتقييم.

8- منهج وأدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجزء النظري وذلك لوصف متغيرات الدراسة الذي يبرز من خلال التعريفات والمصطلحات المقدمة وتبيان العلاقة بينهما وذلك باستعمال

مجموعة من المراجع والمصادر وذلك لتعبير عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً. أما المنهج التحليلي فيتجلى في الجزء التطبيقي للدراسة بغية تحليل وتحديد أثر التكوين على أداء العاملين وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها في وحدة أغذية الانعام _مستغانم_ التي اعتمدت فيه الدراسة بداية من جمع البيانات الأولية من خلال استخدام نوع من الاستبانات وجهت لكل العاملين بالوحدة، بالإضافة إلى ملاحظة العاملين في الوحدة، والاطلاع على وثائق وسجلات الوحدة. أما البيانات الثانوية فتم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمراجع العلمية المتعلقة بموضوع البحث.

كما تم الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي لتحليل البيانات الأولية، حيث اعتمدت الأساليب التالية من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS):

- الاحصاء الوصفي مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
- اختبار صدق وثبات المطابقة لكل عبارة.

الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى

دراسة نرجس محاط 2021/ 2022 الموسومة بمساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة كيف يساهم التكوين في تحسين أداء الأساتذة الجدد داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، وكيف تساهم البرامج التكوينية التي تقدمها خلية الجودة و الأستاذ المكون في الرفع من مستوى أداء الأساتذة. وخلصت هذه الدراسة إلى ضرورة توفير الظروف والوسائل المناسبة لنجاح العملية التكوينية. الزامية تكوين الأساتذة من أجل الإستمرار في عملية التعليم عن بعد وتحسينها عن طريق توفير أساتذة مختصين في وقت مناسب وبالتنسيق مع كافة جامعات الوطن، لشرح مراحل إنجاز التطبيقات الخاصة بالتكوين بغرض تحسين مستوى الأداء التدريسي.

الدراسة الثانية

موسى ذرداري 2021/2022 الموسومة بفعالية التكوين ودوره في التمكين الوظيفي دراسة لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط وهدفت الدراسة الى تحديد مستوى كل من التكوين والتمكين الوظيفي وكذلك العلاقة بينهما وخلصت الدراسة الى ان مستوى التكوين والتمكين الوظيفي كان مرتفعاً لدى عينة من عمال مديرية الكهرباء والغاز بالأغواط والمقاطعات التابعة لإقليم الولاية. ورغم اختلاف

أفراد عينة الدراسة المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي الأقدمية في العمل الحالي إلا أن جميعهم يتفقون بأن التكوين نشاط مهم مخطط تستعين به المؤسسة .

الدراسة الثالثة

دراسة قلوبسي لطيفة 2019_2020 دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين "بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء وقد حدد الباحث أهداف دراسته في كونها قيمة مضافة لموضوع في غاية الأهمية وهو دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين إضافة إلى ما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي للدراسات السابقة، ومحاولة اكتشاف فعالية التكوين، وكذلك تحليل ودراسة اثرالتكوين على أداء العاملين. فيما جاءت نتائج الدراسة في أن التكوين يعد من النشاطات التي تكسب الفرد و الجماعات المعارف والمهارات، والبرامج التكوينية لها دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظفين.

الفصل الأول

1 الاطار النظري للتكوين

تمهيد

لا يختلف اثنان أن من أهم العوامل التنموية الاقتصادية ان لم نقل الاساس قبل الآلات هو المورد البشري وهذا ما تسعى اليه مؤسسات ومنظمات الأعمال في صب تركيزها عليه والاهتمام به وتكوينه كأحد العمليات الجزئية للرفع من كفاءة وجودة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم.

1_1_ التطور التاريخي

إن التكوين من حيث مضمونه ومحتواه ظاهرة موجودة عبر التاريخ، وما التكوين في شكله الحالي إلا امتداد لسلسلة تطورات بدأت من الحضارات القديمة:

فأمم الشرق القديم في الرافدين ومصر أول من تبنى التكوين كما يبدو كوسيلة عامة للتدريس المباشر وتشغيل الحياة اليومية في مجالات الزراعة والاقتصاد و البناء الصناعات اليدوية العبادات الإدارة والمسؤوليات المختلفة. فالبابليون على سبيل المثال سجلوا كتابيا بشرائح حمورابي استخدامهم للتدريب عن طريق التمهين حوالي (2100 ق.م)، ويظهر التمهين كصيغة تدريبية مباشرة يقوم به السيد أو صاحب الصنعة بتعليم معرفته أو مهارته الخاصة لآخر ناشئ صغير في الغالب، حيث كانت الطريقة السائدة في التكوين لدى الأمم القديمة في الشرق بدءاً من اليونان ومصر و الرافدين وجزيرة العرب وانتهاء بالهند والصين.¹

فالعرب الأوائل في الجاهلية وصدر الإسلام ادركوا معنى التكوين فكانوا يهيئون الفرد منذ صغره ويرسلونه للبادية لاعداد شخصيته واكسابه طرق العيش من رعي للغنم وإدارة شؤونها وما شابهها من ركوب للخيل , ثم ما ان يكبر الطفل فانه يواصل تكوين نفسه عن طريق ما كانت تقوم به قريش من رحلات تجارية بين الشام ومكة، كلها في واقع الأمر أساليب تدريبية اعتمدها المجتمعات الماضية .

أما في العصر الحديث ومرورا بالتغيرات التي شهدتها الساحة الاقتصادية من ثورة صناعية وظهور للالات ما زاد الحاجة لفرد مؤهل يتولى تسيير هاته الالة.

اما في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً أسس الأخوان "مورافيان" سنة 1745 مركزا خاصا للتكوين المهني في بيت لهم بولاية بنسلفانيا الأمريكية، حيث تبعهما بعد ذلك أفراد الجماعات أخرى في الولايات الأخرى. و مع سنة 1872 استحدثت المصانع الأمريكية أول المدارس الخاصة بما كمدسة "هو" وشركاء بمدينة نيويورك التي قامت بتكوين العاملين على استخدام آلات الطباعة المصنعة من قبلها، ثم تبعتها مدرسة وسترنكهاوس الكهربائية سنة 1888 و مضت حركة التكوين في تطورها بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث شهدت سنة 1900 تأسيس أول النقابات المهنية تلتها تطورات عديدة متنوعة أخرى منها: استخدام طرق المواقف المحاكية لعب الأدوار التدريب على رأس العمل التدريب المعلمي دراسة الحالة والتدريب المبرمج التي انتشرت بدء من أواخر

¹ شيباني فوزية مذكرة الماجستير في دور البرامج التكوينية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الامن بام البواقي كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية جامعة منتوري قسنطينة 2009\2010

القرن التاسع عشر الماضي؛ و انعقاد العديد من الندوات والمؤتمرات والورش التدريبية قصيرة و طويلة المدى و إنشاء هيئات رسمية متخصصة بالتدريب مثل: المجتمع الأمريكي للتدريب والتطوير و المجتمع الأمريكي لإدارة العاملين و المجتمع الوطني للإنجاز الوظيفي و التدريسي و رابطة المربين الأمريكية، و رابطة الإشراف و تطوير المنهج و الإداريين المدرسين ... و غيرها²

أما الحديث عن التكوين كحقيقة واقعية، فكان بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وما تركت من آثار على حياة الأفراد والمنظمات حيث صاحب ظهور منظمات جديدة ظهور مشاكل وتعقيدات، وبالتالي زادت الحاجة إلى اكتساب عمال مؤهلين قادرين على مسايرة تلك التطورات الناتجة عن التقدم التكنولوجي وبالتالي زيادة الطلب على التكوين، وتجلى ذلك من خلال نقل البرنامج الأمريكي (Training Whim Indistry) إلى الدول الأوروبية سنة 1945 حتى أواخر 1950، وبعد ذلك تم الشروع في إنشاء مجموعات التدريس ضمت فروع خاصة بالتجارة والصناعة التي هدفت إلى ربط التكوين بميادين أخرى مثل القانون التجاري حيث أصبح لكل فرد الحق في اختيار التكوين في مهنة ورسم مساره الذي يتناسب مع معارفه وقدراته قبل دخوله إلى سوق العمل ومع تزايد واتساع رقعة الاكتشافات وتعقد المنظمات وتشابكها، وتتجدد وتطور أساليب العمل أصبح التكوين كضرورة لا مفر منه، رافقه تطور الأطر القانونية المنظمة له، ترجمة قانون 1966 الذي أكد حق العامل في الاستفادة من عطلة التكوين (Le congé individuel de formation) وهذا ما زاد من التأكيد على ضرورة تكوين اليد العاملة لاكتساب المهارات والكفاءات المهنية الضرورية في المؤسسة أو في المدارس التكوينية المتخصصة، كما نجد كذلك قانون 16 جويلية 1971 في فرنسا والذي جاء لتنظيم ومعالجة موضوع التكوين في المؤسسات.³

و في أوروبا، فقد نشطت حركة التكوين الرسمية لدرجة واضحة، ففي بريطانيا صدر سنة 1964 أول تشريع رسمي لتنظيم التكوين في مجالات الصناعة المختلفة، أما في كندا ابتداء من سنة 1967 لاحظت الحكومة الفيدرالية الحاجة إلى اليد العاملة الماهرة فقررت إدماج التكوين في البرامج السنوية المدارس والمؤسسات. وفي فرنسا مثلاً رأت كل من النقابة والمستخدمين بمشاركة الحكومة أثناء القيام بالمفاوضات سنة 1968، ضرورة دراسة الوسائل التي تسمح في تحقيق تكوين وتدريباً مهنياً حول التكنولوجيات الجديدة أفرزت هذه المفاوضات قانون لمس التكوين وذلك في 16 جويلية 1971.⁴

وفي فرنسا تم التوصل سنة 1973 لاتفاقية بين الجهات الاجتماعية المختلفة حول ضرورة تدريب الموظفين أثناء الخدمة، أما في ألمانيا الغربية فلها تنظيماتها وممارساتها التكوينية المبكرة، مع أن تشريعاً خاصاً لتطوير التكوين المهني صدر مؤخراً سنة 1973.⁵

انطلاقاً من سنوات الثمانينات ميدان العمل تعرض إلى عدة انقلابات، حيث كان هناك زيادة في طلب اليد العاملة مقارنة بالعرض مما خلق عدم التوازن، كما أصبحت نوعية المهارات وكفاءات الفرد تكتسي أهمية كبيرة وذلك من سنة الأخرى في مختلف الوظائف الموجودة، فأصبح للتكوين أهمية كبيرة في مجال التنظيم، فالتكوين ليس خاص فقط للإطارات والمهنيين ولكن لكل

² شيباني فوزية مرجع سابق

³ حمر العين عبدالرزاق أطروحة الدكتوراه في واقع التكوين وعلاقته بتطور كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كلية علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا جامعة قسنطينة 2-- 2017\2018

⁴ مختار شلال أطروحة الدكتوراه في دور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية وعلاقته باستراتيجية المؤسسة كلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله 2017\2018

⁵ شيباني فوزية مرجع سابق

العمال ، وهذا ما يبين اليوم وفي المستقبل أن امتلاك اليد العاملة المؤهلة ضرورة لتكيف مع الحاجيات النوعية في المؤسسة والحاجيات التي ستظهر في المستقبل.⁶

إلى أن جاء قانون 4 ماي 2004 Le droit individuel de formation. Dif والذي يكرس مبدأ التكوين طول ومدى الحياة La formation tout au long de la vie والذي يسجل ويبين درجة التطور الذي وصل إليه التكوين، حيث ومع تواصل التغير التكنولوجي السريع زادت أهمية البحث وإيجاد أفضل نظام جودة يحقق أفضل دعم للمؤسسة في تطوير كفاءة الموارد البشرية، والبرامج التكوينية الفعالة من أجل ضمان تحقيق العائد من الإستثمار، حيث ومع بداية التسعينات تم إدراك الحاجة لدليل محدد لضمان جودة التكوين، فبادرت المنظمة الدولية للمعايير والمقاييس (ISO) بتشكيل جماعة عمل لوضع مسودة دليل المواصفة جودة مختصة بالتدريب وبعد عدة سنوات ومناقشات مستمرة للمسودات المقترحة الخاصة بجودة التدريب تم شهر 1999 تبني المواصفة الدولية للتدريب (ISO 10015) والتصديق عليها من قبل المنظمة الدولية للمعايير والمقاييس 150 واعلان المعيار الرسمي النهائي بحيث تعتبر مواصفة تأكيد الجودة للتعليم والتدريب، وتوفر هذه المواصفة خارطة طريق واضحة تساعد المؤسسات على اتخاذ القرارات الصحيحة في الاستثمار ببرنامج محددة عن طريق اختيار البرامج التدريبية الملائمة لتحقيق الهداف التي وضعت وتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية.⁷

ولقد تم تبني هذه المواصفة من قبل الشركة السويسرية لتوحيد المواصفات في الأول من عام 2001 كأول شركة عالمية مانحة تم مصادقتها كجهة مانحة مواصفة الإيزو 10015، من قبل وكالة الاعتماد السويسرية SAS الأنظمة وبرامج التدريب في القطاعين العام والخاص هي CSEND في 19 فبراير 2003.

أما في الجزائر فإن ثمرة التطور الذي عرفه التكوين تتضح من خلال فرض المشرع و بمقتضى أحكام المادة 104 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على الإدارة تنظيم، وبصفة دائمة دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وتكليفها وفق متطلبات الوظيفة خلال المسار المهني للموظفين المنتمين لمختلف الأسلاك و الرتب حيث تنص المادة 38 في الفصل الأول المتعلق بضمانات وحقوق الموظف على أنه " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية كما تنص المادة 39 على للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر. و تنص المادة 104 على أنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف، ترقية المهنية وتأهيله لمهام جديدة " فحين توضح المادة 105 شروط الإلتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة عن ذلك. و تضمن المادة 208 و 209 للموظف الاستفادة من تراخيص للغياب دون فقدان الراتب المتابعة دراسة ترتبط بنشاطاته الممارسة والمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني والدولي التي لها علاقة بنشاطاته المهنية.⁸

⁶ مختار شعلال مرجع سابق

⁷ حمر العين عبدالرزاق مرجع سابق

⁸ حمر العين عبدالرزاق مرجع سابق

فالتكوين الذي نشأه اليوم ماهو الا تطور و امتداد للتكوين الذي شهدته الحضارات القديمة تم تحسينه سواء ماتعلق بالجانب التقني من وسائل وادوات وطرق جديدة او الجوانب القانونية من نصوص وتشريعات وما هذا الاهتمام به الا لدوره الهام الذي يحدد بقاء المؤسسة او اختفائها.

1-2- مفهوم التكوين:

يعد التكوين من العمليات الأساسية في رفع قدرات العمال وتنمية وتطوير المؤسسات، وقد تباين مفهومه لدى الباحثون حول تعريف التكوين عموماً والتكوين الإداري خاصة، فتتعدد مفاهيم التكوين وتنوعه، لا يعني أن مضمونه لا يتشابه مع المصطلحات كالتكوين، التكوين المستمر، التكوين المتواصل، التدريب ...، بل كلها لها معنى في جوانب محددة للتكوين، وعلى هذا جاءت مفاهيم التكوين متشابهة غير انها تصب في قالب واحد نوردها للاستئناس بها في تحليل التعاريف كالتالي:

إذا بحثنا دلالات مصطلح التكوين في التداول اللغوي والاصطلاحي، نجده لا يبتعد عن هذه الدلالات المؤسسية العامة للتأهيل، فما رمز له، أي: لفعل التكوين من كلمات، وما جرد له من معاني، ودلالات، يتمركز كله حول العمل الإرادي المنظم، الذي يستهدف استحداث، أو إنشاء وضع ما، أو شيء ما، أو نموذج ما في الفرد أو الجماعة أو المؤسسة. فالمنجد اللغوي يربطه بمفهوم الكينونة، بمعنى حدوث الشيء ووجوده، ويعطي له دلالة الإحداث والإيجاد، عند الرجوع به للفعل (كون) بمعنى أحدثه وأوجده وهي معان تتضمن وتستوعب كل ما يجري من عمليات استحداث تغييرات على الوضعيات المعرفية والسلوكية للأفراد، من أجل تكيفهم مع الأوضاع المهنية الجديدة وهي ما نطلق عليها عادة التكوين أو التأهيل. فالكلام عن تكوين مؤسسة يعني إنشاءها واستحداثها من جديد وإطلاقنا لكلمة تكوين النشء فنعني بها ممارسة تغييرات تربوية مقصودة على سلوك الناشئة لتصير في وضعيات ونماذج معينة بحيث تظهر شخصياتهم وكأنها جديدة ومستحدثة والمنهل التربوي يرصد له مجموعة من التعريفات الاصطلاحية، لا تبتعد هي الأخرى عن مفاهيم الاستحداث والإيجاد على مستوى مهارات الأفراد ومعارفهم⁹

هو مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كون ويعني إنشاء شكل، أو صنع أي إدخال تعديلات وتغييرات على الحالة الأولية، ومصطلح التكوين في الكلمة اللاتينية frame التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها، وهي العملية العميقة التي تجرى على الإنسان، بغية تعديل آلياته، أساليبه، مهاراته وأنماطه الفكرية وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات وآداب السلوك.¹⁰

⁹ د.عربي بلقاسم فرحاتي تأهيل الموارد البشرية "حديثاً وقديماً" ص35 دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن_عمان الطبعة الأولى 2012

¹⁰ شيباني فوزية مرجع سابق

- التدريب بمعنى Formation (تكوين): والتدريب بهذا المعنى أرقى بكثير منه بمعنى (Training)، وذلك لأن التدريب في هذه الحالة يكون أداة التغيير أي يكون قادراً على التغيير.

ولالإشارة فإن المصطلح الأخير (التدريب) يستعمل كثيرا في دول المشرق العربي، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي Training، بينما يستعمل مصطلح التكوين كثيرا في الجزائر ودول المغرب العربي عموماً والذي يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي (Formation).

كما لا يختلف مدلول كلمتي التكوين والتدريب في شيء، إلا أن كلمة التكوين تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة¹¹

ويرى البعض انه ضرب من ضروب التعلم، والبعض الآخر يرى انه اكتساب المهارات والخبرات والمعارف التي تتعلق بمهمة أو عمل ما. والتكوين لا يقتصر على العمال الجدد وإنما يشمل أيضا قدامي العمال وكذلك القادة والمشرفين والملاحظين. ويلاحظ مما تقدم أن التكوين لا يختلف كثير عن التعلم حيث أن بعض تعريفات التعلم تفيد بأنه اكتساب خبرات ومعارف وقيم، والبعض الآخر يفيد بأنه تعلم تغيير وتعديل السلوك نتيجة الممارسة والخبرة. 12 ...

أما محمد قاسم القريوتي فيقول بأن التكوين هو: "زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها.

كما يوصف التكوين بأنه: محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين..

ومن خلال استعراض أهم التعاريف للتكوين يتضح بأن هذا الأخير يركز على النقاط التالية:

- تحديث المعلومات للعاملين وتنمية قدراتهم الشخصية.
- التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للعمال.
- تعليم العامل كيفية أداء مهامه بالطرق المثلى.
- التركيز على السلامة النفسية والجسمية للعامل.

بوغري لامية التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير عمومي
جامعة الجزائر 3 2013/2012

¹² شيباني فوزية مرجع سابق

- اعتبار التكوين أثناء الخدمة نوعا من التعلم المستمر للعمال.
- مساعدة العامل على الترقية في الرتب والوظائف العليا وبالتالي تحقيق رضاه وطموحاته المعنوية والمادية.
- السعي والتركيز على تحسين العلاقات الإنسانية وطرق الاتصال للعاملين بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.
- السعي من أجل التكيف النفسي والاجتماعي والتكنولوجي للعمال مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- العمل على تنمية روح الانتماء والولاء لدى العاملين لمؤسستهم.¹³

فتكوين العمال وتكوين القادة، إنما هي أهداف تنطوي على هدف تجميعي نهائي يتعلق بجزء من مشروع التأهيل ومن ثمة ففعل التكوين ليس مجرد تسجيل للمعلومات جديدة، أو مجرد تعليم العادات السلوك أو نقل للخبرات وتدريب مهني عابر بقدر ما هو فعل البناء المنهجي المنظم للخبرات والمعارف، يستند على تحليل المواقف المعرفية والعملية المختلفة لتطوير ما يناسبها من طرق تكوينية وتدريبية وتعليمية تعلمية، وهو ما جعله أي التكوين وثيق الصلة بتطوير الأساليب البيداغوجية الأندراغوجيا، لاستيعاب تطور مراحل التفكير والإدراك والشعور والسلوك في مختلف مستويات العمر، حيث يطرأ على المهن والوظائف بعض التطورات والتغيرات لاسيما في الجوانب التكنولوجية ما يحتم على العمال بأن يخضعوا لفترات تكوينية بغرض مواكبة واستيعاب مستجدات طوارئ العمل من التحديث والابتكارات أو لغرض الترقية إلى مناصب عليا أو تولي مسؤوليات، أو تسيير آلات جديدة.... الخ بحيث تستلزم الحصول على مستويات مهنية وخبرات خاصة، ويعرف هذا النوع من التكوين بـ "التكوين المستمر" حيث يصاحب العامل والمهني والموظف في كل المستويات تبعا لتغير وضعيات العمل والمهنة فيكون إما تذكرا للمعارف أو تعميقا للفهم، أو حاجة للاطلاع على مستجدات المهنة وتحصيلها، وكل ذلك من اجل استحداث تغييرات إيجابية مطلوبة على مستوى العمل وبيئته وظروفه.¹⁴

فمن الباحثين من يؤكد على ضرورة التمييز بين التدريب والتكوين وتربية الكبار، فعن "كنولز" Knowles (1990) يعرف "نادل" (Nader (1970) تكوين الكبار كالتالي: "هي تلك النشاطات التي ترمى إلى تحسين الكفاءات في مهمة يؤديها الموظف أو عين لتأديتها وهدف التكوين هو إما تعلم سلوكا جديدا أو تغيير السلوك الحالي بحيث يؤدي إلى ظهور نمط. خاص ومتخصص من السلوك".¹⁵

فالتكوين يؤدي الى تغيرات للشخصية من أجل التكيف والتوجه نحو أهدافا خاصة كما يهدف إلى إحداث التجانس بين العمال.

¹³ بوقطف محمود التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة ملكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم

الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر - بسكرة 2013/2014

¹⁴ د. العربي بلقاسم فرحاني تأهيل الموارد البشرية "حديثنا وقلوبنا" ص36 مرجع سابق

¹⁵ عبدالكريم بوحفص التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ص39 ديوان المطبوعات الجامعية -2010

وبناءات على ما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي للتكوين على أنه محاولة إحداث تغييرات مرغوبة بغية ادماج او تكييف العمال وفق برامج تكوينية بطرائق وأدوات ووسائل تهدف الى اعدادهم لاكتساب مهارات محددة لأداء مهامهم او زيادة معارفهم وقدراتهم وتغيير توجهاتهم وسلوكهم من اجل الوصول الى نتائجهم ونتائج مؤسستهم.

1-3 مبادئ التكوين وأساليبه:

للتكوين مجموعة من المبادئ والأساليب التي يجب على المؤسسة إتباعها لتحقيق برنامج تدريبي فعال والتي سيتم توضيحها بالتفصيل فيما يلي:

1-3-1 التكوين نشاط رئيسي ومستمر:

ان التكوين يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا من كونه يمس جميع المستويات الوظيفية المختلفة بدءا من مصدر انطلاق الاوامر ومرورا بوظائف الإدارة الوسطى وصولا الى شاغلي الوظائف التنفيذية اذن فهو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للعامل.

1-3-2 التكوين نظام متكامل:

يركز هذا المبدأ على تأكيد صفة التكامل والترابط في العمل التدريبي حيث ينظر إلى التدريب كنظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية النتائج الذي يحققه النظام كله كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل للتكوين.¹⁶

1-3-3 التكوين نشاط متغير ومتجدد:

يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية وهي أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا مهاراته ورغباته والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير نظم وسياسات المنظمات وتعديل أهدافها واستراتيجيتها.¹⁷

1-3-4 التكوين عملية إدارية وفنية:

¹⁶ بن شعبان سميرة مذكرة الماجستير في دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية مبدئية التربية - قلالة جامعة 8ماي 1945 قلالة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

2018-2019

¹⁷ بن شعبان سميرة مرجع سابق

التكوين نشاط إداري وفي بما أن التكوين عملاً إدارياً فينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطوط والبرامج، وتوافر الموارد المادية البشرية وتوافر الرقابة المستمرة

1-3-5 التكوين له مقومات إدارية وتنظيمية:

يستند التكوين إلى مقومات إدارية وتنظيمية، وهي:

- يبرز التكوين في نظر العاملين كأداة تساهم في تحسين أدائهم وبالتالي يتحقق للتكوين الجدوية ويقبل عليه العاملين بقناعة وتحفز بمختلف أنواعه وطرقه في وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة، وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل.

- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي.

- توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر.

- توفر نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين، فأساس التكوين الفعال هو الاختيار السليم للأفراد.

- توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التكوين، والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.

- توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين، حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية.¹⁸

1-3-6 التكوين عملية تمس كل الجوانب الإدارية في المؤسسة:

يجب ان يمس التكوين كل الهياكل التنظيمية في المؤسسة بدءاً من الرؤساء وصولاً الى المرؤوسين كل حسب عمله وتخصصه

1-3-7 التدرجية والواقعية يجب أن يبدأ التكوين بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا

1-3-8 الاستمرارية:

التكوين عملية مستمرة إذ يجب على مسؤولي التكوين في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه

¹⁸د.هاشم حمدي التدريب الإداري المفاهيم والأساليب ص 22 دار الراية لنشر والتوزيع الطبعة الأولى عمان الاردن 2013

التحولات. وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة.

1-3-9 الإمكانية: كل شيء يمكن تعلمه وتعليمه.

10-3-1. العمق: يعمل التكوين على تغيير القناعات والاتجاهات.

11-3-1 التكامل النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمل الجوانب العقلية وهكذا. 19

12-3-1 مرونة التكوين: يجب أن يتطور نظام التكوين وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية²⁰

1-4-4 معايير اختيار طرق وأساليب التكوين: تختلف طرق وأساليب التكوين باختلاف طبيعة البرامج التدريبية وطبيعة المتدربين بها، وطبيعة القائمين على التكوين. كما يمكن ان تتعدد الطرق والأساليب التدريبية ضمن البرنامج الواحد. هذا ويمكن اختيار طريقة أو أسلوب التدريب المناسب لكل موقف تدريبي وفق المعايير التالية:

1-4-1 الارتكاز على قوانين ومبادئ التعلم والتعليم: وضع علماء النفس عدداً من القوانين والمبادئ الخاصة بعملية التعلم والتعليم والتي اثبتت فعاليتها وكفائتها إذا ما تم توظيفها في العمليات التدريبية مثل توفر الدافعية التعزيز، وضوح المعنى ... الخ.²¹

1-4-2 الدافعية والتحفيز لتحقيق الأهداف الشخصية:

يسعى الفرد لتحقيق أهدافه من خلال تواجده في المؤسسة، ومن أكثر الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها في مجال عمله هي تحقيق الأمان الوظيفي والحصول على حوافز العمل المادية والمعنوية، وتقدير الآخرين، مع المركز الاجتماعي والمسؤولية والإنجاز فإذا كان التكوين يساعد الفرد على تحقيق بعض هذه الأهداف فإن هذا يسهل من عملية التعلم، فالفرد الذي يحصل على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم، لأنه يرى أن زيادة مهاراته ستمكّنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان.²²

1-4-3 واقعية التكوين يفضل أن تكون المواد التدريبية مناسبة للبيئة المحلية حتى تعطي ظروف مماثلة لظروف العمل، وأن يعبر عن احتياجات تكوينية حقيقية للعاملين تمكنهم من حل مشكلاتهم الميدانية كلما حصل ذلك،

¹⁹ نجم الدين العزاوي جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 1001 ص 26 دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع الطبعة العربية 2009

²⁰ نجم الدين العزاوي ص 25-26 مرجع سابق

²¹ د. احمد/رداح الخطيب الاتجاهات الحديثة في التدريب ص126

²² د. احمد/رداح الخطيب الاتجاهات الحديثة في التدريب دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2014

فعدم واقعية التكوين يمكن أن تؤدي إلى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل التدريب إلى مكان العمل لتعظيم العائد من نشاط التكوين.²³

1-4-4 حجم المتدربين: إن عدد المتدربين ومستوى التعليم التكوين السابق والقابليات والنضج يجب أخذها بعين الاعتبار، فالأساليب الفردية تستخدم عند اكتساب مهارات خاصة أما الأساليب الجماعية فتستخدم عند تكوين جماعة صغيرة أو كبيرة.²⁴

1-4-5 أماكن تواجد المتكويين: لا يوجد برامج تكوين بدون متكويين، فالتكوين الهادف يركز على مجموعة متكويين الذين تم اختيارهم وفق خطة تدرج وظيفي لإكسابهم مهارات ومعرفة تنظيمية تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل، فالمكان المخصص للتكوين وسهولة الوصول يحدد تقسيم المجموعات إلى صغيرة أو كبيرة.²⁵

1-4-6 توفر الإمكانيات البشرية والكوادر الفنية المؤهلة التكوين: يتحكم مستوى المكون ومدى كفاءته على طبيعة الموقف التعليمي أو التكويني من حيث اختيار الطرق المناسبة.²⁶

1-4-7 توفر التسهيلات المادية للتكوين:

يتحدد اختيار انسب طرق واساليب التكوين في ضوء الامكانيات المادية المتاحة في الاماكن التي يتم فيها التكوين من حيث مدى توفر القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة وتوفير المناخ الملائم لإنجاز العملية التدريبية بشكل فعال.²⁷

1-4-8 الميزانية المالية: لإنجاح أي برنامج تدريبي لا بد من وضع ميزانية لتغطية النفقات المترتبة على ذلك البرنامج التدريبي وذلك أن هذه المصاريف سوف يتم انفاقها على نوع التكوين الذي يتم تطبيقه.

1-4-9 عامل الوقت المتاح يتحكم في اختيار طريقة وأسلوب التكوين، فإذا كان الوقت المتاح ضيق جداً فإن الأمر يتطلب اللجوء إلى طرق بديلة أكثر فاعلية.

1-4-10 محتوى المادة: يجب أن تؤخذ طبيعة المحتوى بعين الاعتبار عند اختيار طريقة وأسلوب التكوين المناسب، وما إذا كان لغوياً أو حركياً، ومدى صعوبته.²⁸

²³ بوغريس لامية مرجع سابق

²⁴ أ.حسن احمد الطعاني التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية ص90 مرجع سابق

²⁵ بوغريس لامية مرجع سابق

²⁶ التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية

²⁷ التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية

²⁸ التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية

1-4-11- الأهداف: باعتبار التكوين عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، حيث أنه يجب أن تكون أهداف التكوين واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث كل الجوانب، أي ما سيتمكن المتكونين من القيام به في مكان عملهم.

1-4-12- التوجهات السائدة لدى المتكونين: تعتمد فاعلية الكثير من البرامج التكوينية على نوع المتكونين وكفاءتهم، إذ أن عملية الاختيار يجب أن تتم بعناية فائقة واستناداً إلى معايير اختيار تتضمن توجهات المتكونين وأعمارهم وتطلعاتهم ومستوى معارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التكوينية، ويمكن أن تحدد الطرق والأساليب الأنسب في تقسيم المتكونين حسب المعايير الآتية:

التخصص.

سنوات الخبرة.

المجارات.

التعليم السابق.

التكوين المسبق.

القدرات التكنولوجية.

الدرجات العلمية المختلفة.

1-4-13- الشرعية: يجب أن يتم التكوين وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.²⁹

1-5 طرق وأساليب التكوين

تلعب وسائل التكوين دوراً هاماً في عملية إعداد العاملين وتكوينهم فيها يمكن التأثير على سلوكياتهم وتوجهاتهم وفق ما تطمح إليه المؤسسة وتريدته ومن هذا المنطلق تعددت وتغيرت أساليب وطرق التكوين على مر العصور والأزمان. لكنها اشتملت على هذه الأساليب التالية:

1-5-1 أساليب العرض:

1-1-5-1- التكوين في مواقع العمل: وهي أكثر الطرق استعمالاً وانتشاراً في مواقع التكوين ويعود ذلك لسهولة وإضافة إلى أنها أقل تكلفة، حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارساً له بصورة مباشرة.

²⁹ بوغريس لامية مرجع سابق

1-5-1-2 أسلوب التكوين بالتنقل بين مراكز العمل (تدوير العمل): وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل الأفراد العاملين داخل المؤسسة من قسم إلى آخر أو من عمل لآخر، ويصحب هذه العملية التوجيه لتعريف الفرد بالعمل الجديد المنقول إليه.

1-5-1-3 التكوين في بيئة مماثلة للعمل: تتم بموجب هذا النوع تهيئة مكان بمستلزمات مشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي، أي نماذج من المكان والآلات التي يستخدمها العامل في العمل.³⁰

1-5-1-4 أسلوب تعليمات العمل: يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإشارات التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه لكسب المهارات المطلوبة ويقوم المتكون بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة.

1-5-1-5 أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر.

1-5-1-6 أسلوب التكوين عن طريق العمل.

1-5-1-7 أسلوب التكوين تحت إشراف وتوجيه وملاحظة مشرف.

1-5-1-8 أسلوب التكوين بالاشتراك في الأعمال يسمى هذا الأسلوب بأسلوب الإدارة المتعددة.

1-5-2-1 أساليب المشاركة في التكوين: ومنها المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث العصف الذهني: يعني هذا الأسلوب اجتماع عدد من المشاركين لدراسة موضوع معين بهدف الخروج بتوصيات محددة حيث يتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار والتعرف على خبرات ومعارف الآخرين ويتميز بالتفكير الجماعي.³¹

1-2-5-1 المناقشة الجماعية (Discussion Method):

عندما يريد المتكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين المتكونين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم، عليان يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعة، وعلى أن تكون

³⁰ د.هاشم حمدي رضا التدريب الإداري "المفاهيم والأساليب" دارالراية للنشر والتوزيع الأردن عمان الطبعة الأولى 2013

³¹ مخلوف فتيحة إستراتيجية تكوين وتدريب العمال في المؤسسة. دراسة حالة لمؤسسة مينا مستغانم مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي دولي جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم 2016-2017

الجماعات صغيرة نسبياً من 4 إلى 6 أشخاص، ويلعب المكون دوراً رئيسياً في تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها البعض.³²

1-5-2-2-2- لعب الأدوار (تمثيل الأدوار): وفيه يتقمص المتدرب أدواراً معينة، ويعتمد على إجراء مقابلات والتعامل مع المشكلات في الاتصالات التنظيمية بتوجيه من المدرب، وهو أسلوب فعال في تنمية الخبرات العملية في العلاقات الإنسانية والقدرة على فهم الناس والآخرين وتعديل الاتجاهات. وبموجبها توكل للمشاركين أدوار يطلب منهم التصرف إزاءها وكأنهم في الواقع.³³

أما المجموعة التي لا تدخل في التمثيل فإنها تسجل الملاحظات والنقائص ليتم مناقشتها بعد الانتهاء من العرض ومن ثم تداركها وتصحيحها، ومن عيوب لعب الأدوار أنها تتطلب متسعاً من الوقت وإن لم يتوفر الوقت الكافي فإن الفائدة تصبح معرضة للخطر.

1-5-2-3-2- المحاضرات (Lecturing Method): من خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة وسلسلة من الوقائع والحقائق أو المفاهيم في المجالات المعنية أو يقوم باستطلاع مشكلة، والتي تدعم بالوسائل التوضيحية وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية. وتقتصر مشاركة المتدربين على استماع، والهدف الرئيسي من المحاضرة هو الإعلام ومن مزايا المحاضرة أنها تعد من الوسائل التدريبية الشائعة، إذ توفر الوقت إذا ما خطط لها بشكل جيد وتم إلقاؤها بمهارة فيسهل ذلك في نقل المعلومات ويزيد في أهميتها. ويمكن ذلك الاتصال بعدد كبير من الأفراد، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدرب كما يمكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار بعضها ببعض. ومن عيوبها أنها تحدث المتدرب بحيث يكون مستمعاً فقط..
أما المحاضرة الجيدة لها عدة شروط وهي: الإعداد المسبق، التدرج، إثارة الاهتمام، المناقشة، التقييم، المتابعة.³⁴

1-5-2-4- المؤتمرات: تستخدم طريقة المؤتمر أساليب النقاش الجماعية للوصول إلى أهداف التكوين.

1-5-2-5- المناقشة الموجهة: هي التي يناقش فيها المدرب المتدربين في الموضوع الذي هم بصدد دراسته عن طريق الأسئلة بحيث يصلون إلى الحد المطلوب، كما يمكن تعريفها بأنها الآراء والأفكار وتفاعلها بين مجموعة من الأشخاص بقصد الكشف عن جوانب موضوع يهتم بدراسته أعضاء الجماعة، وتستخدم المناقشة عادة لتنمية المهارات المعرفية والاتجاهات والمشاعر، ولقد أثبتت نتائج البحوث التربوية الحديثة تفوق طريقة المناقشة على الطرق التقليدية. وهناك ثلاث أنماط للمناقشة وهي على سبيل المثال:

أن المناقشة الحرة.

³² بوغريس لامية مرجع سابق

³³ د.هاشم حمدي رضا التدريب الإداري "المفاهيم والأساليب" مرجع سابق

³⁴ بوغريس لامية مرجع سابق

ب المناقشة المضبوطة جزئياً.

ج المناقشة المضبوطة.³⁵

1-5-2-6- الورشة التدريبية نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة والتي يتم فيها العمل بشكل تعاوني وجاد إنجاز مشروع معين ووفق جدول عمل منظم لوضع إطار للعمل، يسفر عن إنتاج تعليمي معين، فهي مجموعة عمل إنتاجي، مما أدى إلى تسميتها بالورشة. وتختلف أساليب النشاط بالورشة من أسلوب الاستيفاء أو أسلوب الحوار، ومن أمثلة أسلوب الورشة تلك المجموعات التي تعمل بإحدى التجارب العملية في الفيزياء.³⁶

1-5-2-7- التمارين التدريبية: يقوم المدرب بتكليف المتدربين بالقراءات في كتب أو دوريات أو يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث، أو يحدد لهم مشكلات أو تمارين للتدريب على مهارة معينة. ومن مزايا هذه الطريقة تغطية كمية أكبر من المادة التدريبية ومعالجتها بشكل تفصيلي وفي وقت قصير، ومن عيوبها إنه أن لم تكن لدى المتدربين الدفاعية فأن الاحتمال سيكون كبيراً أنهم لن يقوموا بأداء التمارين على الوجه الأكمل والمطلوب، ولا سيما تلك التي تتطلب اعتمادهم على أنفسهم.³⁷

1-5-2-8- التكوين المخبري: أصبح التكوين المخبري مستعملاً على نطاق واسع كمنأ أصبح ضرورة ملحة في تعليم المواد العلمية، من أجل تحقيق الأهداف التربوية بصورة فعالة، حيث أن استخدام المواد العملية تفوق الطرق الأخرى في تطور واستيعاب وقبول تلك المواد.

1-5-2-9- التقارير والبحوث التقرير يشبه المقال الصحفي إلا أنه يعتمد على الكلمة والصورة معاً أو على الكلمة فقط، والتقرير يتناول ظاهرة سلبية أو إيجابية، ويمكن تكليف فرد أو مجموعة أفراد بكتابة تقرير معين، ويمكن تقييمه من قبل المدرب أما البحوث فتدور معظمها حول كونه وسيلة للاستعلام والاستقصاء المنظر. والدقيق، والذي يقوم به الباحث بغرض اكتشاف معلومات أو علامات جديد بالإضافة إلى تطوير أو تصحيح أو تحقيق المعلومات الموجودة، والبحث الكامل هو الذي يهدف إلى حل المشاكل ووضع التعليمات بعد الاستقصاء الدقيق من جميع الحقائق.³⁸

³⁵ التدريب الإداري وفق رؤية تطويريه مرجع سابق

³⁶ التدريب الإداري وفق رؤية تطويريه مرجع سابق

³⁷ التدريب الإداري وفق رؤية تطويريه مرجع سابق

³⁸ التدريب الإداري وفق رؤية تطويريه مرجع سابق

1-5-2-10-البيان العملي: يقوم المدرب الأداء الفعلي لعملية أو عمل. عادة ما يتوقع من المتدرب أن يكون قادراً على إعادة العملية أو العمل بعد قيام المدرب بالبيان العملي، وغالباً ما تستخدم مع طريقة أخرى مثل المحاضرة مع البيان العملي.³⁹

1-5-2-11-الأداء: طريقة الأداء هي الطريقة التي يطلب فيها من المتدرب تحت ظروف محكمة أداء العمليات أو المهارات التي يتم التدريب عليها، والأداء عبارة عن علم بالممارسة، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعطي فرصة للمتدرب لتطبيق المعارف التي اكتسبها من مواقف حقيقية، ويعتبر طريقة الأداء مشابهة لبيان العمل.⁴⁰

1-5-2-12-تدريب الحساسية (Senility Training Method):

يقصد بتدريب الحساسية توفير المعارف واكتساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما، عن طريق تفاعله مع الآخرين، ويتمثل في اختيار مجموعة من الأفراد من مؤسسات متعددة، لا يعرفون بعضهم بعضاً، ويتعارفون دون الإفصاح عن المهنة أو الوضعية الوظيفية، ويتعايش هؤلاء الأفراد مع بعضهم لمدة خمسة عشر يوماً وتتضح لكل فرد عيوبه عندما ينقد ومزاياه عندما يثاب بالتقرب والتفاعل معه وهكذا لكل من أفراد المجموعة التدريبية، وتتسق هذه الطريقة مع الأفراد الذين يحتلون المستويات الوسطى في التنظيم، حيث أنهم من الممكن أن يعبروا عن ذواتهم، ويتفاعلوا مع غيرهم دون خوف⁴¹... ويهدف هذا إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم الاتجاهات، وتنمية مهارات سلوكية المجموعة أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم.⁴²

1-5-2-13-التدريب على اتخاذ القرارات البريد الوارد) (- Training on decision-making):

يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوصفه موقف يماثل موقف العمل العادي، حيث يأتيه البريد و به عدد من المشاكل، ويطلب منه اتخاذ القرارات المناسبة على ضوء ما تحتويه من معلومات، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب من التدريب بعزل المتدربين في مكان منعزل، ويعطى عدد من المعاملات تماثل البريد الذي يحتمل أن يصله في أي يوم من أيام العمل الاعتيادية، تحتوي على قضايا مختلفة، وفي نهاية اليوم التدريبي يعقد اجتماع، حيث يعرض كل متدرب الحلول التي اتخذها نحو كل قضية لتتم مناقشتها، ومن خلال تلك المناقشة، يصل الجميع إلى اتفاق، أو قد لا يتم الاتفاق على الحلول المناسبة، وتكمن أهمية هذا الأسلوب من

³⁹ التدريب الإداري وفق رؤية تطويره مرجع سابق

⁴⁰ التدريب الإداري وفق رؤية تطويره مرجع سابق

⁴¹ بوغريس لامية مرجع سابق

⁴² د.هاشم حمدي رضا التدريب الإداري "المفاهيم والأساليب" مرجع سابق

التدريب في أن يدفع المتدرب إلى التفكير في المشكلة الإدارية على ضوء معلومات غير كاملة وهو الموقف العادي الذي يجد فيه أغلب المديرين أنفسهم عادة.⁴³

1-5-2-14- التعليم المبرمج: هو طريقة للتعلم الذاتي، وفيها يتقدم المتدرب في اكتساب معارف ومهارات لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات⁴⁴

1-5-3- اساليب التكوين خارج قاعدة التدريب:

1-5-3-1- الزيارات الميدانية: ان هذا الاسلوب يعطي المتدرب فرصة للمشاهدة المباشرة للمواقف والحقائق كما تقع فعلاً، والتعرف على بعض الممارسات والمشكلات من واقع الحياة بالإضافة الى امكانية تطبيق بعض ما شاهده إذا توافرت لهم الظروف المناسبة، ويفيد في اكساب المتدربين مهارات في مقارنة المشكلات ومناقشتها في الجلسة التدريبية وخارجها.⁴⁵

.. ومن مزاياها: تكون المعلومات مباشرة واقعية وملموسة. ومن العيوب: يجب إعداد المتدربين للزيارة الميدانية، كما يجب التنسيق مع مدير النشاط للتأكد من ان المتدربين سيشاهدون ما استهدف لهم مشاهدته، أضيف إلى ذلك تكاليف السفر والإقامة.

1-5-3-2- المشروعات التطبيقية: في هذا الاسلوب يطلب من المتدربين افراداً او فرق عمل القيام بمشروع تطبيقي له علاقة بعملهم، وبعد انجازه يقوم المتدرب او مقرر فريق العمل باستعراض ما تضمنه المشروع امام المتدربين ومن ثم مناقشته.⁴⁶

1-5-3-3- أسلوب التطبيق العملي عرض وقيام المكون لأداء العمل وإجراءات القيام به، ثم قيام المتكويين بالتطبيقات العملية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم.

1-5-3-4- أسلوب المهارات الفردية: يقوم المكون بتكليف عمل للمتكون خلال فترة زمنية محددة يكون هذا العمل منفردا وقد يكون هذا العمل مهمة لإنجاز عملاً أو بحثاً يقوم بإعداده أو بإعداد تقرير عن حادثة ظاهرة معينة وتترك له حرية معالجتها وإعدادها ثم بعد الانتهاء يقوم المكون بتقييم النتائج التي توصل اليها المتكون.⁴⁷

⁴³ بوغريس لامية مرجع سابق

⁴⁴ حسن احمد الطعاني التدريب الإداري وفق رؤية تطويريه ص90 مرجع سابق

⁴⁵ د.هاشم حمدي رضا التدريب الإداري "المفاهيم والأساليب" مرجع سابق

⁴⁶ د.هاشم حمدي رضا التدريب الإداري "المفاهيم والأساليب" مرجع سابق

⁴⁷ مخلوف فتيحة مرجع سابق

1-6- تصميم الأهداف التدريبية:

ان صياغة الأهداف التدريبية تتطلب تحليلا دقيقا لما يوافق توجهات فأنحراف الأهداف يؤدي الى ما لا يحمد عقباه لذلك يتعين مراعاة عدة خصائص نذكر منها:

1-6-1-1 أن يكون الهدف في صيغة كمية بقدر الإمكان، ليتمكن قياس مدى تحقيقه. مثلا: تدريب جزء من رؤساء الأقسام الفنية على مهارات الإشراف.

1-6-2-1 فترة معينة. فمثلا الهدف السابق يمكن إكمال صياغته كما يلي: تدريب جزء من رؤساء الأقسام الفنية على مهارات الإشراف خلال ان يكون للهدف إطارا زمنيا محدد فيسهل قياس مدى تحقيقه خلال النصف الأول من العام القادم.

1-6-3-1 وضوح الهدف للمنفذين من طاقم جهاز التدريب، وللمعنيين به أيضا من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام الذين يتأثر مرشحوهم بالهدف التدريبي أو الأهداف التدريبية.

1-6-4-1 ديمقراطية الهدف. بمعنى أن يتشارك مدير التدريب والعاملون معه، والرؤساء (الذين يرشحون مرؤوسهم في صياغة الهدف. وعندما يكون الهدف مشتركا ومقبولا جماعيا، يتكاتف أصحاب المصلحة على حسن تصميمه وتنفيذه ومتابعته.

1-6-5-1 أن يكون الهدف عمليا معقولا، وليس حالما أو خياليا. فكلما تناسب الهدف مع الموارد المتاحة ماليا وبشريا وماديا كان أكثر عملية وواقعية والعكس صحيح.

1-6-6-1 تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة ومعدات

1-6-7-1 تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات باستخدام مزيج متكامل المداخل للتكوين مع مدخل التطوير التنظيمي، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير والمتوسط والطويل.

1-6-8-1 زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل فقدان المواد أو الخامات وساعات العمل وهذا مؤشر لارتفاع كفاءة الأداء، وتحسن أنماط السلوك.

1-6-9-1 الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمال. فإذا حدث فائض في العمال في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التكوين التحويلي - تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

1-6-10- تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، ويحسن صورتها في أذهانهم. ويدعم مركزها التنافسي.

1-6-11 التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي، من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات لتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب تنظيمية جديدة.⁴⁸

1-7-7-أهمية التكوين:

ترجع أهمية التكوين إلى المزايا العديدة التي تحصل عليها من ورائه:

1-7-1-1 العمل على تعديل سلوك الأفراد والجماعات والاتجاهات أيضاً.

1-7-2-2 تصحيح الرؤية أو التأكيد عليها أو توضيحها.

1-7-3-3 توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

1-7-4-4 يمكن عن طريق التكوين التعرف على نواحي القوة والضعف لدى أي مؤسسة.

1-7-5-5 إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.

1-7-6-6 رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين.

1-7-7-7 إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.

1-7-8-8 رفع مستوى الكفاية الإنتاجية.

1-7-9-9 التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.

1-8-8-أهداف التكوين

يوجد هنالك أهداف عامة أساسية منها:

1-8-1-1 تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل أو المشاغل والدورات التدريبية

1-8-2-2 إيجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل المواقع أخرى.

⁴⁸ د. احمد سيد مصطفى ادارة الموارد البشرية: الاصول والمهارات المعاصرة"

- 1-8-3- تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له وبذل الجهد لوضع التغييرات التربوية موضع الاختبار والتجربة والإسهام في عملية التطوير والتجديد.
- 1-8-4- تنمية وعي المتدربين بالمستجدات التربوية وتفهم التوجهات الحديثة والأسس التي قامت عليها.
- 1-8-5- الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات المصادر البشرية في تطوير وتنمية معارف ومهارات العاملين في الميدان التربوي.
- 1-8-6- تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة.
- 1-8-7- إتاحة الفرص أمام المتدربين لتفهم العلاقة الوثيقة بين النظرية والتطبيق في العمل⁴⁹

خلاصة الجانب النظري للتكوين:

ان من اهم وظائف إدارة الموارد البشرية والذي يعتبر أبرز مقوماتها هو التكوين فالمؤسسات ومنظمات الاعمال حتى تنفذ خططها وتصل الى النتائج المطلوبة لا بد لها من مورد بشري كفاء.

فلذا وجب على المؤسسات ان تكون عمالها خاصة مع التطورات التكنولوجية حتى تستطيع ان تنافس وتحافظ على مكانتها.

⁴⁹. حسن احمد الطعاني التدريب الإداري وفق رؤية تطويريه ص 38 مرجع سابق

الفصل الأول

2 الأطار النظري للأداء

تمهيد:

ان سلوكيات البشرية تحكمها حاجات الافراد غير انها تختلف من فرد لأخر بل انها تختلف في نفس الفرد من حين لأخر ومن هذه السلوكيات الأداء وهذا ما سنبينه من خلال التعاريف التالية:

2-1: مفهوم أداء العاملين:

سنتطرق إلى مفهومه اللغوي والمفهوم الاصطلاحي كما يلي:

2-1_1 لغويا:

كلمة أداء مشتقة من الفعل "أدى". ويشير المعنى اللغوي للفعل "أدى"، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي دل بها، وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه، وبهذا المعنى فإن المعنى اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

ويقابل كلمة أداء في اللغة الفرنسية اللفظ Performance والمشتقة من الفعل Performa والتي يقصد بها إنجاز أو التنفيذ.

2_1_2 اصطلاحا: يعرف الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع العامل متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

فقد عرفه Miller & Bromiley الأداء محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها..⁵⁰

ويعد الأداء الوظيفي أحد أهم ركائز التي يستند إليها في تحديد مسار الموظف العامل، ومدى انسجامه مع العمل، وأدائه لواجباته، كذلك درجة ولائه للمنظمة، حيث قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء الوظيفي أهمها:

التعريف 01 أشار توماس جلبرت إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو تفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج كنتقديم خدمة محددة أو

⁵⁰ نرجس محاط ميسون بن زهرة مذكرة الماستري مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذة الجدد دراسة حالة المركز الجامعي بالصوف _ميلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2021-2022

إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاء على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.⁵¹

التعريف 02 هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد القدرات، وإدراك الدور...⁵²

تعريف 03: يعرف أداء العاملين على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكون للوظيفة، بحيث يمكن للفرد أن يشبع متطلبات هذه الوظيفة.⁵³

من خلال التعريفات السابقة يمكن ان نقدم **تعريفا إجرائيا** على انه كل الجهود والعمليات والنشاطات التي يقوم العامل اثناء تأدية مهامه، والتي تُظهر كفاءة وفعالية المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها، وفق ما تطمح لبلوغه اليه من اهداف ونتائج في إطار تفاعل بين كفاءتها ومواردها وخبرتها.

2-2: عناصر أداء العاملين

2-2-1 عناصر الأداء

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

2-2-1-1 كفاءة العامل: وهي تعنى ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

2-2-1-2 متطلبات العمل: تشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها أي عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

2-2-1-3 بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للعامل وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر

⁵¹ نجس محاط مرجع سابق

⁵² نجس محاط مرجع سابق

⁵³ قلوبسي لطيفة مذكرة الماجستير في دور فعالية التكوين واثره على أداء العاملين دراسة حالة بمؤسسة الضمان الاجتماعي جامعة ادراة ادراة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير

في الأداء الفعال مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية. ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في:

أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- **نوعية العمل:** ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات أو القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج- **كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

د- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء يتكون من العناصر التالية:

- ما يمتلكه العامل من صفات وخصائص مثل القدرة، المهارة والمعرفة لأداء فعال.

- ما يتصف به العمل من متطلبات ومسؤوليات وواجبات

- ما تتصف به البيئة التنظيمية من عوامل داخلية وعوامل خارجية حيث تتمثل العوامل الداخلية في الهيكل التنظيمي، مناخ العمل أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الخارجة عن سيطرتها مثل السياسات التي تتبعها للدولة في شتى المجالات التي تؤثر على المؤسسة.

2-3- محددات الأداء

ان تصرفات الافراد التي تعرف بالأداء ماهي الا تفاعل لرغباتهم وقدراتهم وادراكهم في بيئة عملهم، فكل تفاعل بين عاملين او أكثر ينتج عنه طرح تدفع عليه ثلة من الباحثين وعليه سنعرض كل عامل على حدي حتى يسهل فهمه:

2-3-1 **الدافعية الفردية:** يعرف الدافع على أنه العملية التي تتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف ما والدافع يمثل قوى داخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة وما يلاحظ أن قوة الدافع تختلف من فرد إلى آخر.

كما يعرف أنه " القوة المحركة والموجهة في وقت واحد تظهر استعداد أو حالة داخلية دائمة أو مؤقتة تثير السلوك الظاهر والباطن في ظروف معينة، حتى ينتهي إلى غاية معينة ولتحقيق هدف معين.

من خلال هذه التعاريف يتبين لنا بأن الدافع عبارة عن القوى داخلية نابعة من عمق الفرد والتي تحرك سلوكه في اتجاه معين او هي حاجات ورغبات الأفراد وتعمل على اصدار سلوكيات محددة ظاهرة لتحقيق هدف معين، وكلما أشبعت الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر، وعلى اعتبار أن الدافع محدد من محددات الأداء فإن أداء العامل يزيد بزيادة درجة قوة الدافع لدى العامل.⁵⁴

كما يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل، وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا.⁵⁵

2-3-2 مناخ أو بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات سواء كانت من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها (التنظيم - الإدارة-القسم) لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.⁵⁶

2-3-3 القدرة على أداء العمل المعين: يقصد بالقدرة الخصاص والسماة الشخصية الأداء الوظيفة، ويعرفها عبد الرحمان العيسوي أنها القدرة على أداء عمل معين سواء كان حركيا أو عقليا، وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال، فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية.

فهاته القدرة على الأداء تستعمل في جميع أنواع الأعمال من الفكرية إلى العضلية، وهي الاستطاعة على ما ينجزه الفرد من أعمال بسرعة فائقة وأداء دقيق، وقد تكون هذه القدرة إما مكتسبة عن طريق التعلم والتدريب والتكوين، وأما فطرية موروثة وملازمة للسماة الشخصية للفرد. وعليه فان المؤسسة عليها ان تتحرى وتدرس قدرات عمالها حتى يتسنى لها اسناد المهام وفق قدراتهم حتى يقوموا بها بأفضل الطرق.

وهذا ما يتفق عليه معظم الدارسون، حيث يعرفها محمد عثمانى نجاتي أنها " القدرة على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات متناسقة معقدة، أو بنشاط علي رمزي أو بأي نوع آخر من السلوك"⁵⁷

فالمؤسسة يجب أن تكون على معرفة بقدرات الفرد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام بطريقة صحيحة.⁵⁸

⁵⁴ عزيزي الريح مرجع سابق

⁵⁵ قلوسي لطيفة مرجع سابق

⁵⁶ قلوسي لطيفة مرجع سابق

⁵⁷ عزيزي الريح الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية ودورها في تفعيل أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية المؤسسة مطاحن الحصة " بالمسيلة مذكرة شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة المسيلة 2014-2015

⁵⁸ قلوسي لطيفة مرجع سابق

2-3-4- الادراك

إن العملية التي تهدف إلى إيجاد معنى لكل المدخلات المتنوعة المندفقة إلينا عن طريق حواسنا المختلفة، تسمى الإدراك حيث تتضمن تصنيع المعلومات بشكل فعال. ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، والقيام بالأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور كما يعرف الإدراك على انه عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات فالعامل يتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية في المؤسسة سواء من طرف رئيسه أو من زملائه العمال، مما تكون له انطباعات واتجاهات ترشده إلى أداء عمله.

ويعرف أحمد زكي بدوي الإدراك في مصطلحات العلوم الإدارية " أنها الفهم المباشر المدلول الشيء أو فعل ما ويعتبر البعض أن هذا الفهم يحصل فوراً أي قبل البحث والتنقيب وباستقلال عنه بينما يعتبر البعض الآخر أنه نتيجة لازمة لعادات وخبرات سألقة مخزونة في خبايا الذهن.⁵⁹

ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، إنما من خلال المزاجية بالعوامل الآخر، فأثر الدافعية على الاداء لا تحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بمستوى درجة العوامل الآخر المتمثلة في القدرات والإدراك وهذا يعني أنه لتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء السابقة الذكر وسيتم التطرق الى كل طرح على حدى:

فمنهم من يرى أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما الرغبة والقدرة، حيث تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:

مستوى الأداء = المقدره على العمل * الرغبة في العمل

أي أن تأثير القدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل. وهناك من يرى أن الأداء هو نتيجة المحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية الفردية ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.

ولا يختلف هذا الرأي عن سابقه، سوى أنه تم فصل مناخ أو بيئة العمل عن الدافعية الفردية، ولو أن مناخ أو بيئة العمل تؤثر في دافعية أو رغبة الفرد في العمل.

⁵⁹ عزيزي الريح مرجع سابق

وقد وضع "بورتير (Porter) وزميله إدوارد لولير (Lawler) سنة 1968 م نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي:

- أ- الجهد المبذول والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته
- ب- قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات
- ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.⁶⁰

وبالتالي فإن "بورتير" و "لولير" يضيفان عنصراً أساسياً ثالثاً وهو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة فيما بينهما إلى تحديد مستوى الأداء وذلك حسب المعادلة التالية:

الأداء = الدافعية أو الجهد المبذول * القدرات * الإدراك

و عليه فإن أثر التغيير في أحد العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل من العاملين الآخرين، فلا شك أن أثر التدريب زيادة القدرات على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية من ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثه التدريب لدى الفردين، وبالمثل فإن التحسين الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد تغيير في إدراكه) يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية وقدراته عالية عن آخر تغير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة وقدراته كانت منخفضة.

والشيء الإضافي الآخر في نموذج بورتير و لولير، يتعلق أساساً بعنصر الرضا الوظيفي في علاقته بالأداء. فقد كان يشكل هذا العنصر بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية محددًا رئيسيًا ومباشراً للأداء، حيث كان الاعتقاد بأن ارتفاع رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى زيادة حماسه للعمل وإقباله عليه ويزداد أيضاً امتنانه للوظيفة والمؤسسة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأدائه وبالعكس فإن انخفاض رضا الفرد عن عمله، يؤدي إلى انخفاض حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه ونقل مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة والمؤسسة. فنقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأدائه. فهذا التفسير يدمج بين مشاعر الرضا والدافعية للأداء، وبذل الجهد في العمل، ويعني بذلك أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية والعكس بالعكس.⁶¹

⁶⁰ عزالدين هروم واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمركب الجارف و الرفاعات (CPG) قسنطينة"مذكرة شهادة الماجستير في علوم التسيير الشعبة تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري - قسنطينة 2007-2008

⁶¹ عزالدين هروم مرجع سابق

هذا مغاير لما قدمه بورتر " و "لولير"، اللذان أكدا أن العلاقة بين الرضا والأداء ليست على الشكل المذكور أعلاه، وأن الرضا لا يعتبر محددًا مباشرًا للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل والرضا إن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر بطريقة غير مباشرة، يتوقف على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة.

وبالتالي فإنه يمكن القول إن الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء (الإنجاز أكثر من اعتماد الأداء عليه بمعنى أن الأداء يقود إلى رضا وظيفي، وأن الرضا الوظيفي لا يقود بالضرورة إلى أداء).

ويبدو أن المحددات الأساسية للأداء وفق ما توصل إليه "بورتر" و "لولير" أكثر منطقية من سابقهم، ومن ثم فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته، قدراته وإدراكه لدوره⁶²

نستنتج أن الأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين أربع محددات هي: دافعية ورغبة الفرد في أداء العمل الى جانب القدرة او التمكن بالإضافة الى ادراكه للعمل الموكل له، في مناخ عمل جيد تقدمه المنظمة للعامل وبالتالي تحقيق رضاه عن عمله.

2-4 العوامل المؤثرة على الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

2-4-1 غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى العامل ذو الأداء الجيد مع العامل ذو الأداء الضعيف.

نستنتج أنه على المنظمة تحديد أهداف محددة حتى تتمكن من قياس أداء عاملها ومقارنته بأهدافها ونتائجها.

2-4-2 عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع

القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء العاملين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

⁶²عزالدين هروم واقع مرجع سابق

نستخلص انه على المؤسسة ان تكيف أهدافها مع ما يتم التخطيط له من طرف العمال كمحاولة اشراكهم في اتخاذ القرارات.

2-4-3 اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء العامل بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد العامل والكسول والموظف غير المنتج. كخلاصة القول إنه على المؤسسة تبني تقييم عادل لكافة العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى كل فرد وربط معدلات الأداء بنظام المكافأة والحوافز.

2-4-4 مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء العاملين فعدم الرضا أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف ومنه إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للعامل مثل العوامل الاجتماعية كالسن، المؤهل التعليمي، الجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

نستنتج ان غياب مكافئة العمال على ما يقومون به من أبرز العوامل المساهمة في ظهور الرضا الوظيفي التي تؤدي عدم تحمل المسؤوليات وبالتالي انخفاض أدائهم.

2-4-5 التسبب الإداري: ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. كما يلاحظ أن التجمعات أثناء أداء العمل وترك مناصب الشغل شاغرة والتأخير في الالتحاق بالعمل كلها مظاهر سلبية تؤثر على الأداء وذلك نتيجة تساهل المشرفين والمسؤولين⁶³.

2-5: أبعاد أداء العاملين

2-5-1 السلوك: تعكس الطرق المتبعة في أداء العمل القيم والتوجهات والقدرات التي يحملها العامل وهذا ما يظهر من خلال النتائج التي يتم الحصول عليها.

⁶³ بن شعبان سميرة مذكرة الماستري دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمديرية التربية -قائمة جامعة 8ماي 1945 قالة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

2-5-2 النتائج: النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، فمن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف، خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيًا، استخدم الحكم الشخصي لتقييم النتائج، حيث تبين النتائج ما يقوم الفرد بإنجازه، وترتكز على إحدى المكونات التالية:

- مخرجات العمل الحالية
- النتائج القابلة للعد (النواتج والانجازات القابلة للقياس)
- الأهداف المنجزة
- الكمية
- النوعية
- التكلفة
- التوقيت.

2-5-3 تنمية معارف ومهارات موظفي الادارة: وتتمثل في المعارف والمهارة الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها⁶⁴

2-6-: أهمية الأداء الوظيفي:

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي فيما يأتي:

- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء.
- يوفر الأداء الوظيفي المناخ المناسب للتفاوض في حل المشكلات.
- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال.
- يرفع الأداء الوظيفي الروح المعنوية للعاملين.
- الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة، وذلك من خلال عملية تقييم الأداء.
- يعكس قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق الأهداف.
- يمثل المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها لأنه يعد مؤشرا لنجاحها.

⁶⁴ قلوسي لطيفة مرجع سابق

- يعتبر الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية لوجود أي مؤسسة وهذا يتضح من خلال ثلاثة أبعاد من ناحية تجريبية فأهمية الأداء تكمن من خلال دراسات البحوث الإدارية الإستراتيجية للأداء، ومن ناحية إدارية فتبرز من خلال الاهتمام الكبير من قبل إدارة المؤسسات بالأداء ونتائجه، أما من الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية.
- يعتبر الأداء الوظيفي هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها.⁶⁵

3_ علاقة التكوين بأداء العاملين

3-1-: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة كما يخلق الرغبة لدى أفراد العاملين لتغيير سلوكهم فالتغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المنظمات، حيث أصبح ملزما عليها أن تفتش عن برامج التكوين المناسبة للعاملين، وهذا الأخير يمكن أن يكون معدا وفق الحاجة للعاملين من أجل حل مشاكلهم.⁶⁶

3_1_1- زيادة فعالية برنامج التكوين لدى الأفراد:

كلما استعملت وسائل التكوين الصحيحة ويشمل ذلك الادوات والقائمين عليها بطريقة صحيحة ومن طرف أخصائيين كلما زاد أداء العمال بشكل كبير.

3-1-2- المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين:

للمكون دور كبير في نجاح أو فشل برنامج التكوين، ولزيادة فعالية المكونين لا بد من توفر عدة شروط، حيث أنه من الضروري توفر الخبرة اللازمة والمعرفة بالعمل و الإحاطة الكاملة بموضوع التكوين، كما يجب توفر الإدراك لدى المكون لاحتياجه له أثناء عملية التكوين، ثم ان تهيئة جميع المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التكوينية، تؤدي الى ظهور مكون ماهر في قيادة الجميع عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه، كما يجب أن

⁶⁵ ميسون زهرة مرجع سابق

⁶⁶ بن عمار فاروق خير الدين بوغدو محمداين مذكرة الماستري دور التكوين في ترقية الأداء الوظيفي المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية ابن رشد بتيارت -انموذجا- جامعة ابن اخلدون -تيارت كلية الحقوق والعلوم السياسية 1437-1438\2016-2017

تكون له القدرة على الإبداع في مجال تخصصه و محاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهدف. 67

3-1-3: محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية

لا بد من التركيز على محتوى البرنامج من عدة جوانب لزيادة فعالية برنامج التكوين وندرجها فيما يلي:

- التأكيد على ضرورة توفر المعلومات والخبرات في محتوى برنامج التكوين.
- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب حيث أن تحقيق حاجيات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء
- توافق محتوى برنامج التكوين مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم.
- تخطيط وتصميم برنامج التكوين بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد العاملين.
- التخطيط لبرنامج التكوين وفقا لأساس التدرج في عملية التقدم والتطوير، وهذا يقلل من الوقت والتكلفة.
- اختيار طرق تكوين متنوعة قدر الإمكان.
- توفر المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعلم أثناء البرنامج التكويني.

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العاملين من أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- توعية العاملين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدر على البحث. 68

3-2-: طرق تقييم الأداء الوظيفي. تتباين طرق التقييم من منظمة إلى أخرى تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو

الخدمائية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن

67 بن عمار فاروق خير الدين بوغندو محمداين مرجع سابق

68 بن عمار فاروق خير الدين بوغندو محمداين مرجع سابق

ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية ومنها الحديثة.

3-2-1: طرق التقييم التقليدية:

نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة تواصلت جهود التطوير لإيجاد أساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرائق التقليدية،

3-2-1-1 طريقة الترتيب وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في التقسيم التالي:

أ- طريقة الترتيب البسيط:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام المقيم بمقارنة العمال المراد تقييمهم ومن ثم ترتيبهم تصاعديا أو تنازليا حسب الكفاءة العامة للأداء كل منهم، ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلا وميسورا إذا كان عدد العمال المطلوب تقييم أدائهم قليلا ويصعب إذا كان عددهم كبيرا، وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين وعناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل عامل لديه ويعطيه رقم 1 ويختار أضعف عامل لديه ويعطيه الرقم الأخير وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل العمال في القائمة.

إلا انه ما يميزها يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

تميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة التطبيق، إلا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد العمال ، ونجد من الناحية العملية أن الترتيب يتم وفقا لكفاءة العامل في عمله، كما أن هذا الترتيب يتم وفقا للأداء الشامل للعامل، ويلاحظ أن أفضل العمال هو الذي يحصل على أقل مجموع.

● 1- أنها من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين.

2- أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد محل التقييم من الحسن إلى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل أي يشمل الأداء الكلي للشخص.

تلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد على ترتيب الأفراد المقيمين من الأحسن إلى الأسوأ بحيث تعتمد على

قياس الأداء الكلي للفرد، ورغم بساطتها وسهولتها فلها نفس عيوب الطريقة التدرج البياني ويصعب تطبيقها على عدد كبير من الأفراد⁶⁹

ويوجد ثلاث طرق للترتيب وهي: الترتيب التبادلي، المقارنة الزوجية، التوزيع الإجباري.

ب) الترتيب التبادلي: يتم الترتيب وفقا لهذه الطريقة بأن يقوم الرئيس المباشر بتحديد أكثر الأفراد في المجموعة كفاءة وكذلك أدناهم، وبافتراض أن عدد المجموعة 12 فردا فإنه يسجل الأكثر كفاءة في رقم 1 والأدنى كفاءة في رقم 12 ويستبعد الاسمين ثم تتكرر نفس العملية في المجموعة المتبقية لتحديد الأحسن والأسوأ، يسجل الأحسن في القائمة أمام رقم 2 والأسوأ في القائمة أمام رقم 11. ثم يتم تكرار العملية للمرة الثالثة لاستيفاء الاسم أمام الرقم 3 والرقم 10، ثم تتوالى هذه العملية إلى أن يتم ترتيب جميع أفراد المجموعة.

والصعوبة التي تواجه القائم بالتقييم هي في منطقة الوسط في القائمة حيث تصبح الفروق في الأداء طفيفة جدا، ولذلك قد يتم الاستعانة بأكثر من شخص يقوم بالتقييم ممن لهم دراية بطبيعة عمل المجموعة ثم تؤخذ المتوسطات، أو يتم المناقشة الاختلافات والاتفاق على قائمة نهائية تعتمد من جميع أعضاء اللجنة المذكورة.

ومما يعيب هذه الطريقة أنها لا تحدد بدقة الفروق بين المرؤوسين الذين تم تقييمهم، فقد يكون الفرق بين الأول والثاني أقل أو أكبر كثيرا من الفرق بين الخامس والسادس، كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد.⁷⁰

ج) الترتيب وفق المقارنة الثنائية

ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم ولنأخذ المثال التالي: فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بالمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا للمعايير التقييم المعتمدة كالأداة العامة للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلا، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجا من غيره، وهكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد ثم يصبح الفرد الذي حصل على أكثر

⁶⁹ بن شعبان سميرة مرجع سابق

⁷⁰ بن عمار فاروق خير الدين. مرجع سابق

العلامات أفضل الموجودين أداءا للعمل ومن أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيرا و يستنزف وقت جهدا واسعا في إنجاز تلك المقارنات .⁷¹

كما أنه من الوارد أن يكتب مدير الإدارة قائمة من أسماء العاملين، ثم يقوم بحذف أسماء العاملين أصحاب الأداء المتميز، وبالتالي يكون هناك تحيز واضح في التقييم⁷²

كما يتم في النهاية القيام بالتقييم بعدد التكرارات التي يكون الفرد فيها أحسن من المجموعة أو الأفراد، كما سميت بالطريقة الثنائية لأنه يتم فيها مقارنة ادائه بمستوى فرد ثاني.⁷³

(د) طريقة الاختيار الإجباري: تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق العدالة والموضوعية، وهي إحدى الطرق المستصاغة من منهج السمات في تقييم الأداء، حيث تحتاج هذه العملية الى قيام المقيم أو الملاحظ بتوزيع العمال على الدرجات وفقا للعبارات التي تصف أدائهم وانجازاتهم في الوظيفة ومسؤولياتهم، و تتميز هذه العبارات من خلالها بين السلوك الإيجابي السليم في العامل و السلوك الغير سليم السلبي للعامل، و القائمة تصمم من طرف المنظمة في الادارة العليا غالبا، وفي كثير من الأحيان ما تكون في شكل ازواج (عبارتين من البند إحداها تعدد الجوانب الإيجابية وتصف الأخرى الجوانب السلبية) ، فالمقيم يقوم باختيار إحدى العبارات من كل زوج بدون أن يعرف عما إذا كان هذا البند يدل على السلوك الصحيح للوظيفة أو عكس ذلك، ويطلب من المقيم إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء، ثم تجمع هذه التقييمات للصفات من قبل إدارة الموارد البشرية، وتعطى لها درجات وأوزان سرية لا تكون معروفة للمقيم، وذلك لتقليل التحيزات الشخصية لكن من عيوب هذه الطريقة حاجتها إلى مجهودات كبيرة في التقييم، واختيار العبارات المختلفة التي توافق الوصف المناسب لوظيفة الفرد، كما أنها قد تجعل الرئيس المباشر يعتقد بأنه غير جدير بالثقة الكاملة، وفاقدا للموضوعية في إجراء التقييم.⁷⁴

ومن القيود التي تقلل من نجاح هذه الطرق:

ارتفاع التكاليف.

تحتاج إلى قدرات عالية من المهارة والخبرة لكي تكون صادقة

⁷¹ 71 عمار فاروق خير الدين. بوغندو محمد أمين مرجع سابق

⁷² سامي قرشي مذكرة الماجستير في دور التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التكوين لجمع سونلغاز -البلدية جامعة 20

اوت1955 سكيكدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2012-2013

⁷³ بوعبد الله سمير أطروحة الدكتوراه في إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية -دراسة حالة المديرية العامة للجمارك-(2005-2015)جامعة الجزائر 3 كلية العلوم

السياسية والعلاقات الدولية 2017-2018

⁷⁴ سامي قرشي مرجع سابق

تعتبر مصدرا لإحباط المقيمين لأنها قد تتسبب في إلغاء أو التخلص من تقييم الأداء برمته.

لا يمكن استخدامها بكفاءة في الأغراض التطويرية.

ويؤخذ على هذه الطرق أنها لا تحدد الفروق الفردية في الأداء بين شخص وآخر، فلا يمكن تحديد الفرق في الأداء بين الأول والثاني في القائمة أو الأول والأخير، وبالتالي لا تساعد هذه الطريقة في الحكم على رتب الأفراد المقيمين بدقة من القائمة التوزيع الإجباري يجبر الشخص القائم بالتقييم على العاملين على تلك الرتب مما يؤدي الى غياب الشفافية في التقييم.⁷⁵

يعاب عليها أنها معقدة تحتاج للمهارة والخبرة في إعدادها كما لا يمكن ضمان عدم تسرب الأوزان إلى المقيمين.⁷⁶

3-2-1-2- طريقة التوزيع الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على أساس توزيع الافراد على درجات مختلفة بالمقياس. وفق نسب محددة، وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي وذلك وفقا لأداء العاملين وانجازاتهم، وعليه فإن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة مرتفعة او منخفضة⁷⁷

وعلى ذلك يقوم المقيم بكتابة إسم كل عامل محل التقييم على بطاقة ، ثم يوزع هذه البطاقات على مجموعات (أو فئات) ، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض ، وفرز وتصنيف هذه المجموعات (الفئات) ، وإعطائها نسبة مئوية محددة تبين ما تمثله هذه المجموعة من إجمالي محل التقييم كمايلي:

المجموعة (الفئة الأولى): ممتاز تمثل 10% من العاملين محل التقييم.

المجموعة (الفئة الثانية) : جيد جدا تمثل 30% من العاملين محل التقييم.

المجموعة (الفئة الثالثة) : جيد تمثل 20% من العاملين محل التقييم.

المجموعة (الفئة الرابعة) : مقبول تمثل 30% من العاملين محل التقييم.

المجموعة (الفئة الخامسة) : ضعيف تمثل 10% من العاملين محل التقييم.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة عملية تقييم الأداء وسرعة التقييم، و لا تتطلب وقتا كبيرا في التقييم ..

⁷⁵. بن عمار فاروق خير الدين. بوغدو محمد أمين مرجع سابق

⁷⁶. بن عمار فاروق خير الدين. بوغدو محمد أمين مرجع سابق

⁷⁷ سامي قريشي مرجع سابق

وتتميز هذه الطريقة بسهولة عملية تقييم الأداء وسرعة التقييم، و لا تتطلب وقتا كبيرا في التقييم ..

ومن عيوبها أنها تلزم توزيع مجموعات العاملين كل حسب مستواه مما يصعب إستخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة فمن المعلوم ان يكون هناك تقارب في اداء عمال القسم الواحد نتيجة الممارسة المتكررة كذلك تساهم هذه الطريقة في الإعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم مما يسبب نقص الموضوعية.

التحيز الشخصي في عملية التقييم

نستنتج أن هذه الطريقة تعتمد على توزيع تقديرات على الأفراد مع إعطائها نسبة مئوية محددة ورغم سهولتها إلى أنه لا يمكن استخدامها على عدد صغير من الأفراد.⁷⁸

3-1-2-3- طريقة المقارنة بين العاملين تعتمد على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه. وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف من مجموعة ما مع موظف من مجموعة أخرى وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية : ن (ن (1) / 2 حيث ان هو عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم. و تكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية وتقرير من هو الأفضل والتميز في الأداء عن غيره من الآخرين هذه المجموعة، و هكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات ، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد.

تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتيجة تقريبا في حال اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم .

ومن عيوب هذه الطريقة بالرغم من بساطتها وسهولتها أنه يصعب إستخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا ويعاب عليها أيضا أنها لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو إختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الإختيار والتعيين.

نستنتج أن هذه الطريقة تقوم على أساس مقارنة كل عامل بباقي زملائه في نفس القسم ، بحيث تتكون ثنائيات وعلى أساسها يتحدد العامل الأفضل، ورغم بساطتها إلا أنه يصعب تطبيقها على عدد كبير من العمال. ⁷⁹

3-1-2-4- طريقة التقييم المقالي او التقرير المكتوب تعتبر هذه الطريقة من ابسط طرق التقييم لأنها تتطلب من المقيم أن يقوم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم

⁷⁸ بن شعبان سميرة مرجع سابق

⁷⁹ بن شعبان سميرة مرجع سابق

توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن تحتويها التقييم، وصف رأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا:

- كمية و جودة الأداء المتحقق
- المعرفة المتعلقة بوظيفته
- قدرته على التكيف مع العمل
- علاقته مع زملائه و العاملين معه.
- ما هي نقاط القوة والضعف في أدائه.

تصلح هذه الطريقة إذا ما تم دمجها مع طرق الأخرى للتقييم، حيث تضيف معلومات جديدة غير تلك المصممة كما في الطرق الأخرى، بالإضافة إلى ما سبق، فإن هذه الطريقة تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف مثل القدرة على التطور المواهب الخاصة، أيضا جوانب الضعف، ويؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- أنها تستهلك وقتا كبيرا للإعداد واختيار البنود والسمات الفريدة.
- بالإضافة إلى أن تقييم الأداء ربما يتأثر بمهارات الكتابة لدى المشرف وأيضا نمط تشكيل وتنظيم البنود.
- انها مرتبط بالتصرف الذاتي للمشرف على التقييم الذي من الصعب عليه ان يكون موضوعيا في التقييم
- كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب و الترفيع و النقل لأنها لا تحدد النقائص في الأداء
- كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة
- قد يتم تأليف بنود للتقييم لا ترتبط أساسا بأداء الوظيفة.⁸⁰

3-2-1-5- طريقة التدرج البياني تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج ونوعية الإنتاج والإبداع والمعرفة بالعمل ، التعاون وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الخصائص.

رغم بساطة وسهولة طريقة التدرج البياني إلا أن لهذه الطريقة عددا من العيوب منها

⁸⁰ بن عمار فاروق خير الدين . بوغدو محمد أمين مرجع سابق

احتمال أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة تفوقه في خاصية واحدة، مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصا معيناً يتميز في درجة مواظبة على الحضور في مواعيد العمل ، وبالتالي يقوم بإعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي الخصائص.

أما الغيب الثاني لهذه الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متساهلاً أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متشدداً في تقييمه.

ج وهناك مؤثرات كبيرة قد تجعل من عملية تقييم الأداء غير موضوعية على سبيل المثال مركز الشخص موضوع التقييم إذ قد نجد أن هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون.

تلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد على قياس أداء العامل وفق معايير محددة مثل المعرفة بطبيعة العمل ، المظهر التعاون ، كمية الأداء ... إلخ ورغم سهولتها وبساطتها إلى أنه يمكن تحيز المقيم إلى فئة من العمال.⁸¹

3-2-1-6- طريقة مقياس المعيار المختلط وهي طريقة من طرق تقييم الأداء العاملين في إطار السمات و الصفات و الخصائص المتوافرة لدى العاملين، إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد، حيث يعطي المقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعينة، ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معاً ومقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية: (أفضل من)، (مساوية ل) أقل من) وفيما يلي مثالاً لهذه الطريقة المطلوب توضيح عما إذا كان أداء الموظف أكبر من أو مساوياً أو أقل من كل معيار من المعايير التالية:

يستخدم الموظف التقدير و الحكم الجيد عند تحديد المشكلات و تقديم بدائل الحل، بالإضافة على أنه قد لا يتخذ الأفعال المناسبة لمنع وقوع المشكلات متوسط المقدرة

يفتقر الموظف إلى المهارات الإشرافية وكثيراً ما تكون معالجته وتصرفاته ضعيفة، كما أنه يميل إلى الجدل (ضعيف القيادة).

الموظف سريع التعاون مع زملائه من المتوقع أن يقود زمام التطوير التنظيمي مع زملائه وتتكامل مهام وظيفته مع اتجاهاته وميوله الإيجابية درجة عالية من التعاون

الموظف ذو مهارة عالية في التوجيه وديناميكي في قيادة ودفع الموظفين نحو الأداء المرتفع (مستوى عالي من القيادة).

من أهم المزايا التي يتصف بها مقياس المعيار المختلط أنها تعتمد على العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون

⁸¹. بن شعبان سميرة مرجع سابق

المدخل أكثر عدلا بالتطبيق فإنه ينبغي أن تؤخذ آراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء، أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذا الأسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال إذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة . 82

3-2-1-7-التقويم من خلال بحث الصفات يتم تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المديرين وتؤثر في مستويات أداء العاملين، إذ يعتذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء وفق الخطوات الآتية:

أ) تحديد الصفات ذات العلاقة المباشرة بأداء العامل (أو مجموع العاملين) كما بينها النموذج التالي:

الجدول 1 يمثل نموذج التقويم من خلال الصفات:

ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز	
					التعاون مع الزملاء
					العلاقة مع الرؤوسين
					العلاقة مع المراجعين
					احترام مواعيد العمل والدوام
					السرعة في انجاز الأعمال
					القدرة على حل المشكلات الرغبة في مساعدة الآخرين
					تقبل التغييرات والمقترحات
					القدرة علي التعبير عن الأفكار
					المجموع
					التعاون مع الزملاء

ب توزيع نقاط التقويم على الصفات التي تم اختيارها وقد يكون التوزيع متساويا لجميع الصفات

(درجتين لكل صفة، على سبيل المثال).

(ج) تحديد مقياس متماثل يتم من خلاله تحديد درجة كل مرحلة على هذا المقياس وتوزيع الدرجات

82 بن عمار فاروق خير الدين . بوغدو محمد أمين مرجع سابق

المخصصة لكل مقياس وكما يلي:

تميز كل عنصر بدرجة معيارية تحددتها الإدارة العليا

ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
10 درجات	8 درجات	6 درجات	4 درجات	2 درجات

الجدول 2 يمثل توزيع النقاط بالنسبة للدرجات

(د) بعد أن يتم تقييم أداء الموظف لكل صفة علي المقياس المختار، يتم تحويلها إلى درجات أو نقاط التحديد التقييم النهائي.⁸³

يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج. يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للموظف.

يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا بالغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين و سهولة التطبيق له إلا أنه يتميز بالعديد من العيوب كتميز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييمات للصفات الأخرى زيادة أو نقصان، وكذلك نقص الموضوعية والعدالة إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد والليونة في التعامل فضلا عن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما و أن الوظائف الإدارية والمحاسبة و التنظيمية والفنية لكل منها سمات مختلفة غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان.⁸⁴

3-2-1-8-قياس التقييم البنائي :

تركز هذه الطريقة على حصر عدد من الصفات أو الخصائص المميزة للعمل ، و من لمة تتم عملية تقييم أداء الفرد بقدر توفر تلك الصفات فيه، ومن بينها تجد كمية العمل والدقة السرعة الانضباط، بعدها يقوم المشرف على عملية التقييم باعطاء نقطة لكل ميزة من الميزات السابقة الذكر دو في حدود العشرون نقطة مثلا ، و على اساس مجموع النقاط المتحصل عليها كنم عملية تقييم الموظفين.⁸⁵

⁸³فلوسي لطيفة مرجع سابق

⁸⁴ بن عمار فاروق خير الدين. بوغدو محمد أمين مرجع سابق

⁸⁵:بوعبد الله سمير مرجع سابق

3-2-1-9- المقاييس الرتبى الببانى يتم تقييم الفرد لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل الاستقلالية معرفة العمل الغياب الدقة الأداء، التعاون ... الخ ويضمن الترتيب البباني كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي . من خلال الوصف التقديري

ب - التقييم من خلال الأسلوب الوصفي وهو أكثر دقة وأكثر شيوعا في الاستخدام.

و يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب على دراسة كل الصفة يتم اعتمادها في التسيير وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة ويضع القيمة الملائمة لها ثم يشرع باستخدام التقدير النهائي للتقييم وفقا مايلي:

كمية العمل 90 الاستقلالية 80، معرفة العمل 70، الغياب 80 الدقة في الأداء 80، التعاون مع الزملاء 90 التعاون مع الرؤساء 70، (المجموع (7)

ثم يتم اعتماد النتيجة النهائية لاستخدامها وفق القيمة الوصفية استنادا للمعيار التالي : 100-90

ممتاز 89-80 جيد جدا 70/79 جيد، 69-60 متوسط 59-50 مقبول، 49 فأقل ضعيف.⁸⁶

3-2-1-10- تقويم المهارات نظرا لأن أداء العامل في وظيفة ما يعتمد على امتلاكه مهارات معينة فانه لا بد من قياس مدى توافر هذه المهارات لدى شاغلي تلك الوظائف، وذلك وفق الخطوات التاليتين لتحديد المهارات الأساسية التي يحتاج إليها الفرد المطلوب تقويم أدائه (فنية، إنسانية، ذهنية). تحديد العناصر التي تتضمنها كل مهارة من المهارات بما يسهل عملية القياس .⁸⁷

3-2-2: الطرائق الحديثة:

ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطورات الحاصلة على مستوى العملية الإدارية في المؤسسة واهتمام الإدارة وثقتها بالعاملين، ومن بين هذه الطرق نجد:

3-2-2-1 الإدارة بالأهداف: فلسفة إدارية تعتمد على رؤية جديدة في الإدارة، تهدف الى تقييم أداء العاملين

بناء على قدراتهم في معرفة وإدراك ما هو مطلوب منهم، وزيادة هامش المشاركة الفعالة للمرؤوسين في وضع الأهداف ثم اتخاذ القرارات الملائمة لذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا، كذلك رغبة الإدارة في مشاركة

⁸⁶: . بن عمار فاروق خير الدين. بوغدو محمد أمين مرجع سابق

⁸⁷ قلوبى لطيفة مرجع سابق

عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم ورغبة العاملين أيضا في الوقوف على مستويات أدائهم هذه الأهداف تتمثل في الأهداف العامة للمنظمة أو في الأهداف الشخصية في العمل.⁸⁸

يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وفي الغالب ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.

أ) وضع خطة عمل لكل مستوى في المنظمة لبلوغ الأهداف: ومعنى ذلك هو أن تقوم الإدارة العليا بوضع الهدف الأسمى للمنظمة سواء من الناحية المالية أو الإنتاجية أو حتى الخدماتية، بناء على ذلك توضع الأهداف الخاصة أي انطلاقا من الهدف العام تقيم إلى أهداف خاصة بكل موظف.

ب) حرية العامل في المشاركة في إنجاز الخطة: حيث يقر المدراء اقتراحات العمال حيث تعد المشاركة في وضع الأهداف من أهم سمات الإدارة بالأهداف.

ج) متابعة مدى الإنجاز المحقق للأهداف دوريا وقياس نتائج الأداء. هي عملية متابعة مدى تقدم العمال بالحد تحقيق الأهداف أي الوقوف على تقدم العمل نحو الهدف وذلك باجتماعات دورية، فالموظف الذي يشارك في وضع الأهداف بنفس يظهر لديه التزام شخصي لتحقيقه.⁸⁹

تحديد آليات لتنفيذ كل هدف وكيف يمكن قياسه.

اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.

تحديد وضع الأهداف جديدة للمستقبل.

ولنجاح هذه الطريقة يستوجب:

استبعاد الأهداف التي لا يمكن قياسها (الغير الكمية).

إمكانية تحقيق هذه الأهداف.

التعبير عن الأهداف في صور مكتوبة وواضحة وغير غامضة.

جدولة الإنجاز في جدول زمني

أن تتسم الأهداف بالمرونة وقابلة للتعديل كلما تطلب الأمر ذلك.

⁸⁸ بوعبد الله سمير مرجع سابق

⁸⁹: بوعبد الله سمير مرجع سابق

أن تتم المراجعة الدورية بين الأفراد العاملين والمدير كلما تطلب الأمر ذلك خاصة عند وضع أهداف جديدة.⁹⁰ وهذه الطريقة تعتمد على النتائج المحققة، بمعنى أن الرئيس المباشر لا يهتم بسلوك مرؤوسيه وصفاتهم بقدر ما يهتم بما أمكنهم انجازه من أهداف

ومن أبرز ما تتميز به طريقة الإدارة بالأهداف

كما أنها تسمح له بتقييم أدائه ذاتيا بما يمكنه من تحسين أدائه مستقبلا، ضف إلى ذلك أنها تواجه مشاكل عدم القدرة على صياغة أهداف كمية خاصة بكل فرد عند قيام مجموعة من الأفراد بمهمة ما، وتحديد مساهمة كل فرد فيها).⁹¹

تعبّر عن أداء قياس الفرد العامل في عمله الحالي وتعجز عن قياس مدى إمكانية نجاحه في أعمال أخرى تتطلب قدر كبير من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي وبالتالي لا تصلح هذه الطريقة لجميع العمال. نستنتج أن هذه الطريقة تعتمد على إشراك العمال في تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة وتحديد الوسائل اللازمة في تحقيقها والفترة الزمنية لإنجازها، غير أنه لا يمكن تطبيقها على كافة العاملين⁹²

3-2-2-2 مقياس الملاحظات السلوكية تسمح هذه الطريقة بالتعرف على تصرفات العاملين وسلوكياتهم ورصد أكبر عدد من تصرفاتهم أثناء العمل ومراقبة إن كانت تلك السلوكيات تتكرر لديهم أم لا وكيف يمكن تساهم في وزيادة أداء العامل، وهل هي في نفس الأوقات وبالتالي اكتشاف الأسباب التي تؤدي إلى تكرار مثل هذه السلوكيات.

نستنتج أن هذه الطريقة تركز على ملاحظة السلوكيات المتكررة وفي فترات زمنية محددة ومحاولة اكتشاف الأسباب التي تؤدي إلى تكرار هذه السلوكيات.⁹³ وتجنب الحكم الشخصي بما يحقق الموضوعية في التقييم، والتمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد، كما أنها تقدم تغذية مرتدة صحيحة، وتساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية إلا أن هذه الطريقة قد توفر قدرا كبيرا من المعلومات قد لا يستطيع المدير أن يتعامل معها جميعا، فر بما تصل السلوكيات التي تصف الوظيفة إلى مائة سلوك وظيفي.⁹⁴

⁹⁰. بن عمار فاروق خير الدين. بوغدو محمد أمين مرجع سابق

⁹¹ سامي قريشي مرجع سابق

⁹². بن شعبان سميرة مرجع سابق

⁹³ بن شعبان سميرة مرجع سابق

⁹⁴ سامي قريشي مرجع سابق

3-2-2-3- المعايير والنسب الدالية:

القياس أداء العاملين في بعض المنظمات تستخدم طريقة التقييم عن طريق المعايير والنسب الأدائية مقل معايير الجودة ومعايير للتكاليف ومعايير ربحية وأخرى محاسبية كما تستخدم بعض المقاييس والنسب القياس عدد المنتجات والإنجازات أو عدد المراجعين الذين تمت مقابلتهم أو تلبية طلباتهم، وكذا قياس الأخطاء المهنية، والإصابات والحوادث والأوقات الضائعة ... الخ، للإشارة فإن لكل قطاع تنظيمي تخصصه وطبيعة العمل أي كل وظيفة لها معايير ومقاييس متعلقة بها وذلك حسب طبيعة الوظيفة⁹⁵

3-2-2-4- تقييم الأداء بالاختبارات:

اختبارات المستخدمة في تقييم الأداء تكون تحريرية أو عملية، كما يمكن أن تكون دورية أو منتظمة أو مفاجئة وبين الحين والآخر، كما يمكن أن تكون الاختبارات فردية أو جماعية، واختبارات مقننة وأخرى مفتوحة، كما وهناك اختبارات عبور أو نجاح وأخرى للمنافسة.

تعتبر الاختبارات كذلك من أساليب التقييم الأكثر موضوعية وعدالة لكونها تعد من سلطة الرؤساء، كما تعد حاضر للعاملين للمتعلم والمتابعة وتطوير مستواهم ويمكن أن تكون الاختبارات إحدى مؤشرات التقييم التي ترد عادة في التقارير الدورية القياس الأداء، وقد يوجد على هذه الاختبارات ما تتركه من آثار سلبية على معنويات الأفراد الذين يفشلون في اجتيازها خاصة حيث يكون الفشل مرتبط بطرق الي أو شخصي أو الغموض في فهم الأسئلة.⁹⁶

3-2-2-5- مقياس التدرج على الأساس السلوكي: إن هذا المقياس يربط بين طريقة التدرج البياني والمواقف

المرجوة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات (كالكفاءة أو الفاعلية) وسلوكه في واقع العمل، حيث ترتبط هذه السلوكيات بمتطلبات العمل الأساسية، كما يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك، ودرجة فاعليته من الأداء الممتاز، أو الجيد، أو المتوسط ... الخ.⁹⁷

⁹⁵بوعبد الله سمير مرجع سابق⁹⁶بوعبد الله سمير مرجع سابق⁹⁷سامي قريشي مرجع سابق

ونجد أنه من مشاكل هذه الطريقة ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل وموضعية في عملية التقييم.. نلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد في تقييم أداء العاملين من خلال استخدام ميزان متدرج سلوكي من أداء متميز إلى أداء ضعيف. 98.

3-2-2-6- مقاييس التقييم السلوكي:

يمكن القول إن هذه الطريقة تجمع بين الوقائع الحرجة والتقرير المكتوب ولاستخدام هذه الطريقة يتم تحديد الوقائع الهامة أي بمعنى آخر وصف الأداء الفعال وغير الفعال من خلال كتابة 5 إلى 9 عبارات حسب ما يقرره واضعو المقياس بعد ذلك يتم ترجمة هذه العبارة في مجموعات معينة تستخدم كنواتب سلوكية

توجهت عظم المنظمات الإدارية للعمل بهذه الطرق الحديثة في التقييم يعطيها نتائج تقييمية أحسن من السابقة لان معظمها مستمد من مختلف النظريات العلمية مثل السلوكية بالتالي ترتبط أكثر بدراسة وتقييم سلوك الموظف داخل المنظمة الإدارية. 99

3-2-2-7- الملاحظة السلوكية (طريقة قوائم المراجعة) تعتبر من الطرق الحديثة المتبعة في تقييم الأداء في الجانب السلوكي والذاتي أكثر منها في الجانب الموضوعي وتتضمن القائمة مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل وتأثير كل صفة أو سلوك على أداء العامل اثناء الوظيفة ، ويتم الاتفاق على هذه العبارات بين الرؤساء المباشرين، ووحدة الموارد البشرية، حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو لا حسب رأيه الشخصي بالعامل وتقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد لكل سؤال حيث تكون الأوزان سرية على المقومين ثم تضع وحدة الموارد البشرية لكل عبارة معيارية وزن كمي في قائمة توجد لديها. ثم تجمع وحدة الموارد البشرية القوائم من الوحدات، تم تفرغها في قوائمها ذات الأوزان الكمية النسبية، وتستخرج التقدير النهائي لمستوى كل فرد 100

وهذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء، ويمكن أن تكون بعدد من الصيغ، ويكون التركيز على تحديد التصرفات وأنماط السلوك. 101

الجدول 3 يمثل نموذج الأسئلة قوائم المراجعة

الأسئلة	نعم	لا
---------	-----	----

98 بن شعبان سمير مرجع سابق

99f ووعبد الله سمير مرجع سابق

100فلوسي لطيفة مرجع سابق

101 بن عمار فاروق خير الدين. بوغدو محمد أمين مرجع سابق

		هل يلتزم بأداء عمله
		هل يفقد أعصابه عند التعامل مع المستهلكين
		هل يتسم بالمبادرة والإبداع
		هل يحترم مواعيد العمل
		هل يتعاون مع زملائه بالعمل
		هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة

3-2-2-8- طريقة المقاييس المتدرجة تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرائق، وأكثرها شيوعاً، حيث يتم

قياس أداء العاملين حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون الحضور في المواعيد ... الخ، وحيث يتم استخدام مقياس متدرج لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، فيبدأ هذا المقياس مثلاً بالقيمة "0"، كأدنى درجة، وينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى درجة، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة.

وبعد ذلك يقوم المقيم بتجميع درجات كل فرد في مختلف عناصر التقييم، ثم القيام بالمقارنة بين الأفراد استناداً إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل واحد منهم.¹⁰²

3-2-2-9- طريقة الأحداث الحرجة

يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر من المنظمة الذي يعتبر مؤشراً لحسن أداء الموظف أو فشله، ويعتبر الفرد منجزاً لحدث مهم إذا قام بعمل ذو أهمية بالغة كنجاحه في عمله نجاحاً باهر أو فشله فشلاً ذريعاً ولا يركز الرئيس على الحدث في حد ذاته وإنما على السلوك الفرد وكيفية التصرف لمواجهة، ويقوم الرئيس في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث والوقائع المهمة التي تتخلل المسار المهني وبعد ذلك تقسيمها إلى قسمين:

- قسم للأحداث التي تشير إلى كفاءة العمل. الحوادث التي اثرت على أداء الموظف بشكل كبير وبالتالي يكون زيادة أداء الموظف ومستواه.
- قسم يشير للأحداث التي تدل على عدم الكفاءة. يشير إلى التركيز على الحوادث المرتبطة بنقص وتراجع أداء الموظف ومستواه.

¹⁰² سامي قريشي مرجع سابق

ومنه يمكن الحكم على ادائه هل هو اداء فعال ام لا، حيث يقوم المشرف برصد هذه المعلومات في أجندة أو قائمة خاصة.

وعليه تقوم الإدارة في هذه الطريقة بتجميع أكبر عدد من الوقائع المؤثرة في أداء العمل، وتحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تتولى الإدارة حساب معدل أداء الفرد.¹⁰³

، وهذه الطريقة تقضي نوعاً ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة، كما أنها تحيز الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد، كما أنها تعطي فكرة واضحة عن أداء العامل وكفاءته إلا أنها تتطلب وقتاً ومجهوداً كبيرين لتجميع كل البيانات والمعلومات المطلوبة في عملية التقييم.

. نستنتج أن هذه الطريقة تركز على سلوك الفرد وكيفية تصرفه اتجاه الحدث الذي يؤثر على أدائه وتعد

هذه الطريقة بمثابة علامة على كفاءة العامل أو فشله.¹⁰⁴

3-2-2-10-المواقف الاستثنائية:

تكون المواقف الاستثنائية من خلال القرارات الإبداعية أو المواقف البطولية، وكذا التصرفات الاجتهادية تؤدي إلى تحقيق نتائج باهرة للمنظمة، فطرح الأفكار الجديدة ومعالجة المشاكل بأساليب مبتكرة وإحداث التغيير والتطوير في الأساليب والإجراءات.

كما تعتبر المواقف الاستثنائية السلبية فتشمل الأخطاء والأضرار والحوادث والإصابات التي يتسبب فيها العامل، وكذلك الاعتداءات وإساءة استخدام الصلاحيات وتعكير العلاقات أو الإثارة الفتن والإشاعات داخل أجواء العمل، فعندها تصبح هذه المواقف الاستثنائية السلبية سبباً في توجيه اللوم أو التنبيه أو الإنذار وربما اتخاذ عقوبات أشد، وقد يؤدي أي حدث سلبي واحد إلى إطفاء كل الأعمال والمميزات بالتالي يكون التقييم سلبي، بالتالي يمكن ان يؤثر عكسيا على الاداء).

التركيز على المواقف الاستثنائية والاعتماد عليها كمييار تقيمي للموظف ممكن ان يزود المشرف على العملية التقييمية بمؤشرات تساعد بالتقييم اما السلبي او الإيجابي للموظف وهو ما يعرف مثلاً في الإدارة الحديثة بالترقية الاستثنائية الناتجة عن عمل استثنائي يقوم به الموظف يقيم على أساسه ويكافئ بما قدمه، وإذا كان استثناء سلبيها فالتقييم يكون سلبي يستوجب مقابله بالطرق القانونية اللازمة.¹⁰⁵

¹⁰³ سامي قريشي مرجع سابق

¹⁰⁴ بن شعبان سميرة مرجع سابق

¹⁰⁵ بوعبد الله سمير مرجع سابق

إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء: وهنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات ونتائج التقييم إلى المرؤوسين أو كتمها أو الاحتفاظ بها لدى الإدارة فهناك المنظمات التي تنظر بمنظور عدم تعكير جو العمل فلا ترغب في تسليم النتائج وتعتقد أن ذلك أفضل لها فيما تفضل منظمات أخرى السبيل الثاني وذلك لعدة أسباب نذكر منها: رغبة المرؤوس كذلك في التعرف على مستوى أداءه والاطلاع على رأي الرئيس المباشر عليه. رغبة المرؤوس كذلك في رفع أداءه الحالي.

محاولة خلق جو من التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل مهما كانت النتائج. فمعظم الدراسات الحالية علانية النتائج عن طريق المقابلات الرسمية يعطي نوع من التحفيز. والكيفية التي يتم بها إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم تكون الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوسين. تقديم أكبر قدر من المعلومات إلى المرؤوسين، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الانجاز. إقناع المرؤوس بنتيجة التقييم، وكذلك من خلال الأدلة والبراهين. اعطاء فرصة للمرؤوس لكي يبدي رأيه.

إتباع أسلوب المقابلة لعرض النتائج، وذلك كسبيل لتطوير وتحسين الأداء. استخدام نتائج تقييم الأداء: يجب أن يكون هناك حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام فعلى سبيل المثال كمعيار للترقية أو منح العلاوات والمكافئات والحوافز وتحديد الاحتياجات من التدريب.¹⁰⁶

3-3-3-3-3 مشكلات تقييم الأداء:

عندما يقوم المقيم بتقييم الأداء فإنه عرضة لجملة من المشاكل التي تعيق عمله، نظرا لأن تقييم الأداء في جماعات العمل يعتمد أساسا على التقدير الذاتي للقادة ومن بين أهم المشكلات ما يلي:

- التأثير بصفة معينة في الحكم على باقي الصفات، أي تأثير القائد بصفات الفرد وإعطاء تقديرات متشابهة بالنسبة لباقي الصفات.

¹⁰⁶ صبيعات سامية بولحية رفيقة مذكورة مقدمة لنيل شهادة الماستر دور التكوين في تحسين الأداء البنكي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير في قسم علوم التسيير تخصص إدارة بنكية جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة 2017/2018

– التحيزات الشخصية والغياب عن المقاييس الموضوعية.

وحتى تضمن المؤسسة إعداد التقييم بطريقة موضوعية فإنها تكشف عن المستوى الفعلي للأداء، ولا بد أن يكون هذا التقييم تابع من طبيعة العمل والظروف المحيطة به، وأن تنص على عناصر العمل ومكوناته القابلة للقياس، وأن تراعي مبدأ الدقة في اختيار البيانات وبالإضافة إلى ذلك توصلت نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية الفشل تقييم الأداء وهي:

نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.

عدم وضوح معايير تقييم الأداء.

ضعف الاهتمام من قبل القائمين بالتقييم.

عدم الاستعداد للمراجعة الأداء مع العاملين.

التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.

نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.¹⁰⁷

خلاصة الإطار النظري للأداء:

. ان أهمية السلوك الإنساني جعل المنظمات تبحث عن سبل تؤثر فيه فالمدارس الإدارية افترضت ان الفرد لا تحركه سوى الحوافز المادية واما فردا اجتماعيا بفطرته فلذا وجب الاهتمام والدمج بين الحوافز المادية والمعنوية للحصول على أفضل أداء للعمال.

¹⁰⁷. . بن عمار فاروق خير الدين. بوغدو محمد أمين

خلاصة الفصل الأول:

بعد ما تطرقنا في هذا الفصل الى الجانب النظري للتكوين والأداء والعلاقة بينهما تم التوصل الى ما يلي:

- ان التكوين أحد العوامل المساعدة في بقاء المؤسسة.
- للمكون دور في كبير في نجاح التكوين جودته.
- ان الأداء الجيد للعامل يؤدي لتفادي المشكلات او حلها بشكل سريع.
- ان البرامج التكوينية الفعالة تؤدي الى الرفع من كفاءة الافراد وادائهم.

الأطار النظيفي

تمهيد:

بعد تطرقي في الفصل الأول إلى تقديم نظرة عامة حول التكوين ومختلف أساليبه وعلى أداء العاملين والتطرق إلى العلاقة بين التكوين وأداء العاملين، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى جانب التطبيقي لهذه الدراسة، من أجل تدعيم معلوماتنا واستكمال لإجابة عن الإشكالية المطروحة والتحقق من الفرضيات، قمت باختيار مؤسسة أغذية الأغنام الواقعة بمستغانم وسيتم تقديم معلومات حول المؤسسة ثم الانتقال لتحليل النتائج.

1_1: نشأة المؤسسة

يعتبر الديوان الوطني القومي من الوحدات الاثنتين والثلاثين (32) الموزعة عبر الوطن، والتي ورثت من العهد الاستعماري. تم تأسيس الديوان الوطني القومي من الوحدات سنة 1952 من طرف الشركة الإسبانية MAKLA، تم ترميم هذه الوحدة من طرف الديوان الوطني لتغذية الأنعام بتاريخ 1969/04/04 تحت إشراف وزارة الفلاحة والصيد البحري في شكل مؤسسة عمومية ذات النشاط المتمثل في أغذية الأنعام مركزها الرئيسي الجزائر العاصمة.

مرت هذه المؤسسة بعدة تحولات نتيجة الإصلاحات الاقتصادية وإلى غاية 1998/1/1 كانت الوحدة تابعة للشركة الأم "ONAB" المتواجدة بالعاصمة لكن بعد هذا التاريخ تخلت هذه الشركة عن الوحدات الإنتاجية والتوزيعية وبقيت تتكفل بوحدة التمويل فقط الموجودة في وهران، الجزائر، سكيكدة، عنابة حيث تم الاتفاق بين الديوان الوطني للأغذية الأنعام "ONAB" مع الديوان الجهوي لتربية الدواجن "ORAVIO"، وتشكيل ما سمي بمجموعة تربية الدواجن الغرب "GAO" والتي مقرها بمستغانم.¹⁰⁸

1_2: التعريف بالوحدة محل الدراسة

هي مجمع تربية الدواجن للغرب ORAVID - GAD التي تم إنشائها في 1998.01.19 برأس مال قدره 7,000,000,000 دج مقرها مستغانم توظف حاليا 87 عامل.

يقتصر عمل الوحدة على الإنتاج والبيع والمديرية التابعة للمؤسسة الأم ORAVIO متواجدة بصلامندر- مستغانم، وتعتبر السلطة المشرفة عليها كما أنها المسؤولة والمتحكمة بالأسعار وكذا المصدرة للأوامر في إنتاج منتج معين أو تغييره وهي مسؤولة عن سير الوحدة محل الدراسة ومعالجة أي طوارئ كما أنها تتحمل، نتيجة السنة.

¹⁰⁸ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

هذه الوحدة تنتمي إلى الغرب وتضم سبع وحدات فرعية: وهران، مستغانم، تلمسان، سيدي بلعباس، تيارت، بشار، البيض وستة مراكز التربية الدواجن بشكل شركات والتعامل يكون مع بعضها البعض وهذا لسد حاجاتها الضرورية والتبادل المشترك للمواد الأولية¹⁰⁹

1_3: الهيكل التنظيمي للوحدة

(أ) **تعريف النظام او المنظومة:** وهي مجموعة من العناصر تشكل مجموعها كلا واحدا مع بعضها البعض حيث يرتبط كل عنصر بالآخر. وفي الأصل اللاتيني تسمى systema.¹¹⁰

ويمكن تعيين الجهات المعنية به فيما يلي:

(ب) **المدير العام والمساعدون:** هم من يوضعون الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة.

(ج) **رؤساء الإدارة والمصالح:** وظيفتهم تنحصر ضمن تطبيق تلك القرارات الخاصة بإنجاز الأهداف والسياسات المسطرة مهمتهم نقل السياسات من الرؤساء الى المرؤوسين والتنسيق بينهما للوصول الى الأهداف المسطرة

(د) **العاملين:** هم من يقومون بتنفيذ اهداف المؤسسة.

(هـ) **الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن رسم بياني توضيحي يتكون من مستطيلات او مربعات يكتب بداخل كل مستطيل اسم الوظيفة والمستوى الاداري، كما يوضح خطوط السلطة التي تنساب من خلالها التعليمات والقرارات والاوامر من اعلى الى اسفل، فيعرف كل فرد من ورئيس ومن هو المرؤوس.¹¹¹

ج-الهيكل الخاص بالوحدة: تحتوي المديرية العامة للوحدة على مراقب المصالح ومراقب الميزانية وأمانة

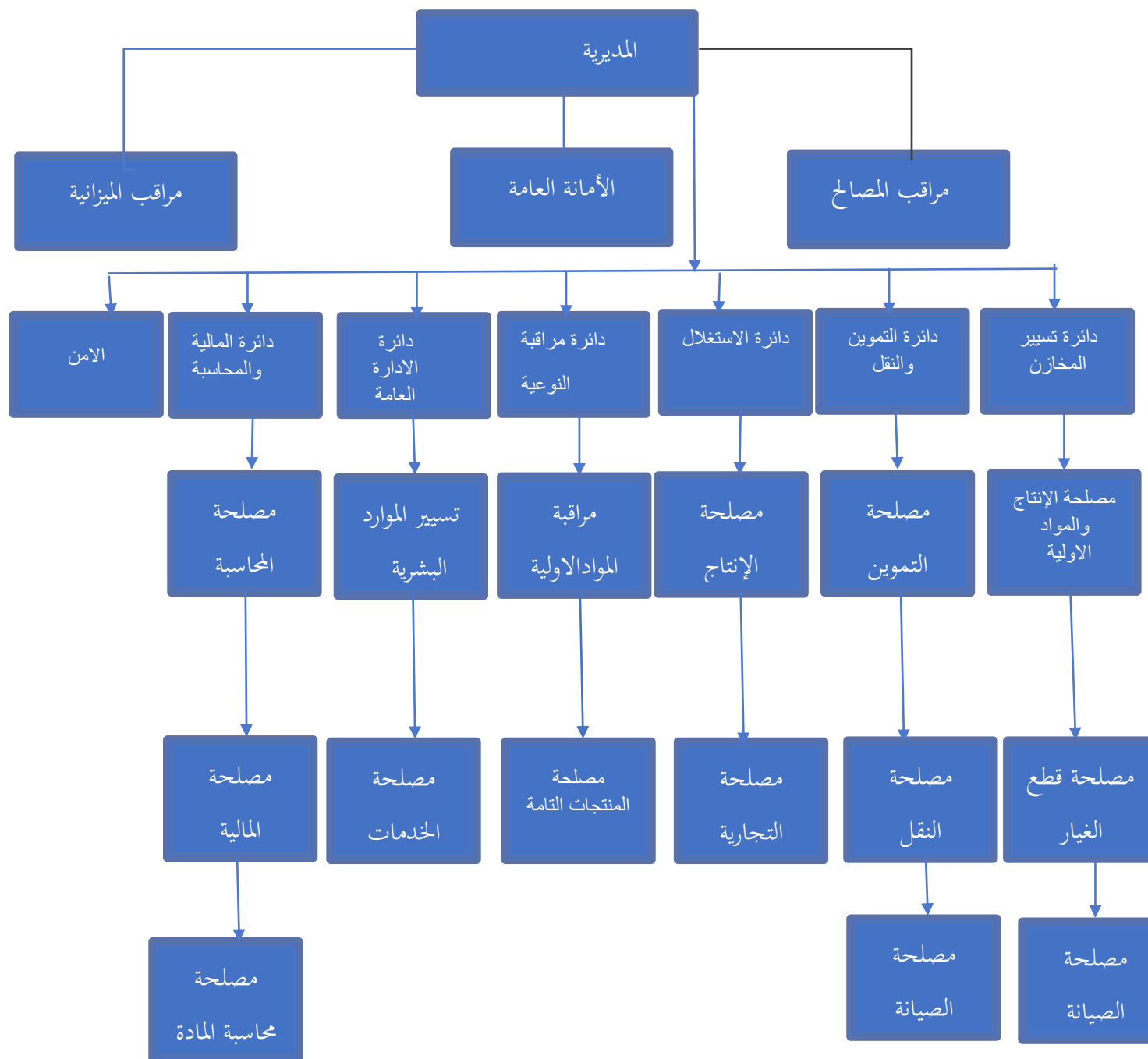
العامة وتتكون هذه الأخيرة إلى ستة دوائر وتتفرع بدورها إلى مصالح كما هو مبين الهيكل الآتي:

¹⁰⁹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

¹¹⁰ حسين بن سالم جابر الزبيدي السلوك الإداري والتنمية البشرية الطبعة الأولى الوراقة للنشر والتوزيع عمان-الاردن 2013

¹¹¹ علي عباس اساسيات علم الإدارة دار المسيرة الطبعة السابعة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الاردن 2007

المخطط 1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة من إعداد الطالب باعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة



2-: المجتمع ومتغيرات الدراسة

بغية دراسة موضوع التكوين وأثره على أداء العاملين تم اختيار مؤسسة وحدة أغذية الانعام بولاية مستغانم لهذه الدراسة، وهذا بعد قيامي بالدراسة الاستطلاعية والتي اتاحت لي الفرص للاطلاع على الظروف والإجراءات الخاصة بمهاتته الدراسة نستعرض في هذا الجزء مصلحة إدارة الموارد البشرية متغيرات وأدوات المستخدمة في الدراسة على النحو التالي:

2-1 تقديم مصلحة إدارة الموارد البشرية

تعتبر مصلحة إدارة الموارد البشرية من المصالح المهمة بالمقر الإداري، فهي تتولى شؤون الموارد البشرية داخل المقر حيث نجد ترتيبها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يقع مباشرة تحت الإدارة العامة وذلك لأنها تابعة له وتنشط تحت إشرافه وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية المورد البشري في المؤسسة، وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة من الموارد البشرية أي أن لهذه الأخيرة دور كبير ومهم في نجاح المؤسسة

2-2 الدراسة الاستطلاعية:

- يتكون مجتمع الدراسة من كل عمال مؤسسة وحدة أغذية الانعام بولاية مستغانم البالغ عددهم 87 عامل وبعد تعذر الدراسة على كامل المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وصلت الى 31 عامل. لقد تم تقديم الاستثمارات الى المشرف في المؤسسة المستقبلية على شكل استمارة الكترونية ثم بدوره تم تقديمها للعاملين داخل المؤسسة، تم من خلالها الاجابة على الاستبيان بشكل كامل من طرف 31 عامل وتم استلام الردود في الايميل كطريقة جمع غير مباشرة.

2-3 أدوات ومتغيرات الدراسة:

لمناقشة الاشكالية ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع فقد تم استعانة بعدة أدوات لدراسة منها:

2-3-1 الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي تساعد في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال زيارة مؤسسة وحدة أغذية الانعام بولاية مستغانم التي مكنت من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة وهي معرفة أثر التكوين على أداء العاملين.

2-3-2 الاستبيان: من أجل الوصول الى نتائج بمراعاة الوقت والامكانيات المادية وجدت أنه أكثر اداة ملائمة هي الاستبيان حيث تم تصميمه اعتمادا على الفرضيات الجزئية وشمل 20 سؤال.

2-3-2-1 مكونات الاستبيان يشمل الاستبيان ما يلي:

المتغيرات المستقلة: يتمثل في التكوين.

المتغيرات التابعة: ويتمثل في مستوى أداء العاملين.

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام هي:

- **القسم الأول** عبارة عن المحور الديمغرافي يتضمن المعلومات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)
- **القسم الثاني** يتعلق بالتكوين حيث يحتوي على مجموعة من الأسئلة الرئيسية في التكوين.
- **القسم الثالث** يتعلق بأداء العاملين يضم مجموعة من الأسئلة تتعلق بالاداء.
- أما فيما يخص نوع الأسئلة المطروحة فتم طرح أسئلة تهدف للحصول على إجابات واضحة محددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها واستخلاص النتائج.

تم استعمال مقياس ليكرث الخماسي "موافق بشدة" "موافق" "محايد" "غير موافق" "غير موافق بشدة"

وذلك من اجل الحصول على نتائج صحيحة محددة يسهل تبويبها وتحليلها.

3: تفسير وتحليل النتائج:

بعد ما قمت بجمع المعلومات من الادارة العامة للمؤسسة، وجب تفريغ البيانات وتحليلها وهذا ما سيتم تناوله من خلال عملية تفريغ البيانات الشخصية، ثم البيانات الخاصة بالفرضيات وذلك للوصول الى النتائج العامة

3-1: الأساليب الإحصائية وثبات اداة الدراسة:

تحليل نتائج الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات الفاكرو نباخ لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة المعامل لجميع عبارات الاستبيان في الجدول 4:

جدول 4 يمثل صدق وثبات الاستبيان.

Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	N of Items
الاستبيان الكلي	.764	20
المحور الأول الخاص بالتكوين	.722	8
المحور الثاني الخاص بالأداء	.847	6

✘ نلاحظ ان معامل الفاكرو نباخ أكبر من الحد الأدنى اذ انه يصل الى 0.764 وهذا معامل جيد يدل

على ثبات الاستبيان واتساق محاوره ويمكن الاعتماد عليه لبدء تحليل نتائج الاستمارة.

✘ يتضح من خلال الجدول 4 والنتائج المتحصل عليها والمتمثلة في معامل الفاكرو نباخ الذي

يساوي 0.722، مما يؤشر بوجود درجة عالية من الثبات بالنسبة للمحور الخاص بالتكوين مع

عباراته وهي نسبة جد مقبولة لأغراض التحليل.

✘ يتضح من خلال الجدول 4 والنتائج المتحصل عليها والمتمثلة في معامل الفاكرو نباخ الذي يساوي

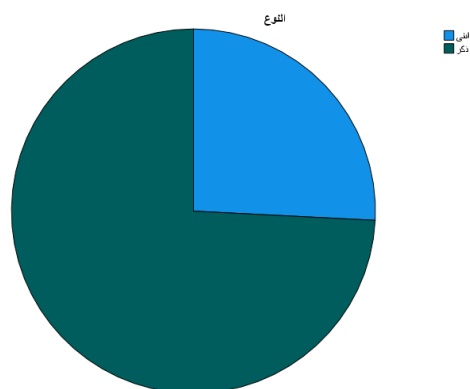
0.847، مما يؤشر بوجود درجة عالية من الثبات بالنسبة للمحور الخاص بالأداء بالتكوين مع عباراته

وهي نسبة جد مقبولة لأغراض التحليل.

3-2 التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات:

النوع(الجنس): يمثل الجدول 5 معامل بيرسون بالنسبة للجنس

		النوع	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	انثى		8	25.8	25.8	25.8
	ذكر		23	74.2	74.2	100.0
Total			31	100.0	100.0	

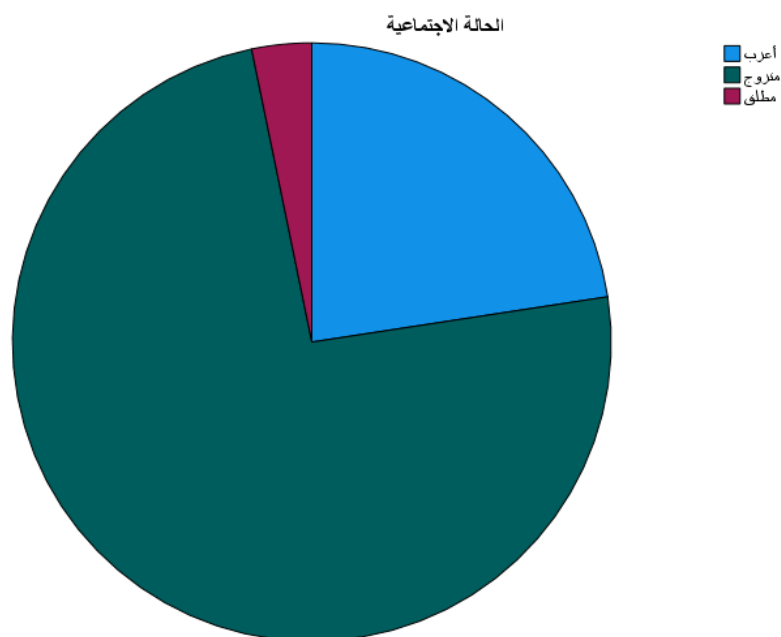


تمثل الدائرة النسبية 1 عامل بيرسون بالنسبة للجنس

يتضح من خلال الجدول والدائرية النسبية الخاصة بتوزيع عينة البحث حسب الجنس أن عدد الذكور 23 بنسبة 74.2 بالمئة وعدد الاناث 8 بنسبة 25.8 بالمئة ومن يتضح أن نسبة الذكور أكبر من الاناث وهذا راجع لطبيعة نشاط الذي يتطلب الأولوية لذكور في التوظيف على الاناث.

الحالة الاجتماعية: يمثل الجدول 6 معامل بيرسون بالنسبة للحالة الاجتماعية

		الحالة الاجتماعية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	7	22.6	22.6	22.6
	متزوج	23	74.2	74.2	96.8
	مطلق	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

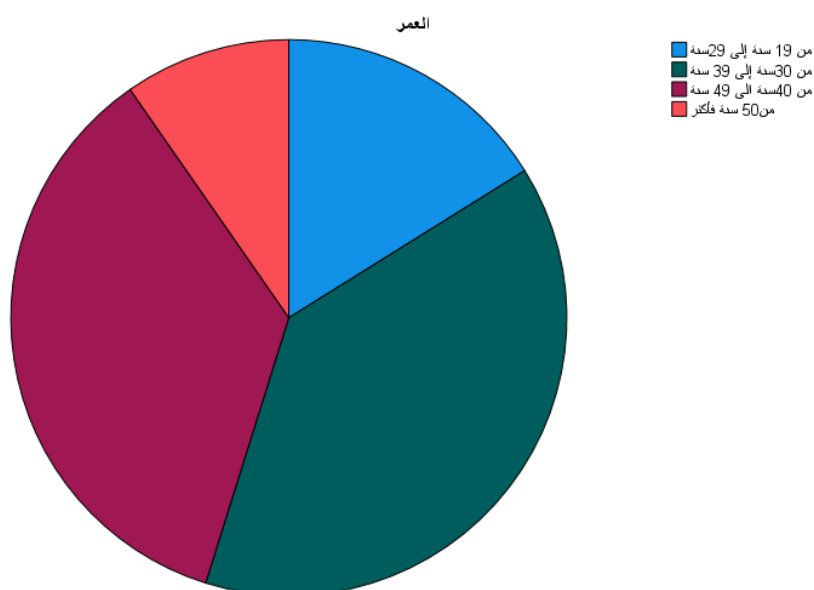


تمثل الدائرة النسبية 2 معامل بيرسون بالنسبة الحالة الاجتماعية

يتضح من خلال الجدول والدائرية النسبية الخاصة بتوزيع عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية عدد العاملين العزاب هو 7 عمال بنسبة 22.6 بالمئة وعدد المتزوجين 23 عامل بنسبة 74.2 بالمئة وعامل واحد مطلق بنسبة 3.2 بالمئة ومنه يتضح أن نسبة المتزوجين هي أكبر نسبة مقارنة بالمطلقين والعزاب وهذا راجع لسن العاملين حيث نسبة 73.9 بالمئة أعمارهم فوق 30 سنة وهذا ما يدل على ان لديهم التزامات ومسؤوليات اتجاهات عائلاتهم.

العمر يمثل الجدول 7 معامل بيرسون بالنسبة العمر

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 19 سنة إلى 29 سنة	5	16.1	16.1	16.1
	من 30 سنة إلى 39 سنة	12	38.7	38.7	54.8
	من 40 سنة إلى 49 سنة	11	35.5	35.5	90.3
	من 50 سنة فأكثر	3	9.7	9.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



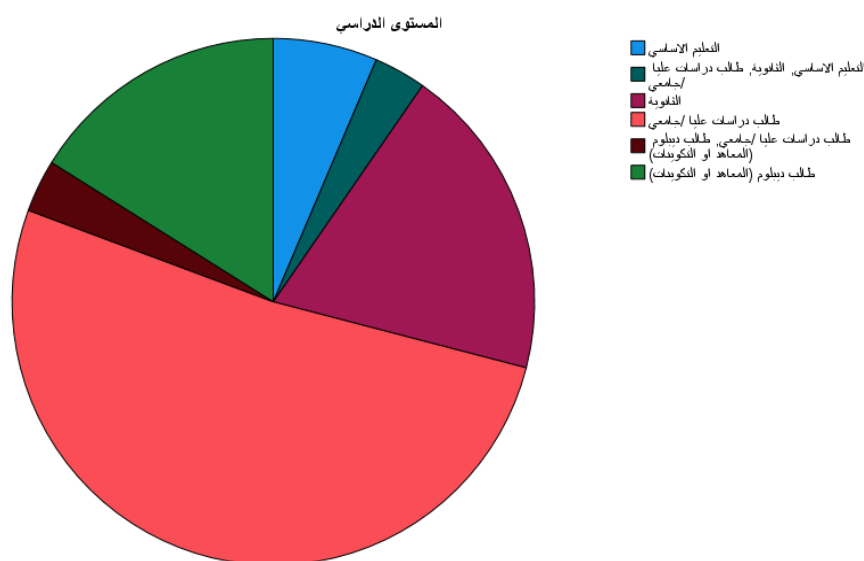
تمثل الدائرة النسبية 3 معاميل بيرسون بالنسبة العمر

يتضح من الجدول أن الفئة العمرية من 19 الى 29 سنة هي 5 عمال وتمثل 16.1 بالمئة وهي ثالث أكبر نسبة ثم ان فئة 30 الى 39 سنة هي 12 عامل بنسبة 38.7 بالمئة وفئة من 40 سنة الى 49 سنة هي 11 عامل بنسبة 35.5 و في الأخير فئة من 50 سنة فأكثر ب 3 عمال بنسبة 9.7 بالمئة، ومنه نقول ان مؤسسة يغلب عليها عنصر الشباب.

المستوى الدراسي: يمثل الجدول 8 معاميل بيرسون بالنسبة المستوى الدراسي

المستوى الدراسي يمثل الجدول 8 معاميل بيرسون بالنسبة المستوى الدراسي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	التعليم الاساسي	2	6.5	6.5	6.5
	التعليم الاساسي، الثانوية، طالب دراسات عليا / جامعي	1	3.2	3.2	9.7
	الثانوية	6	19.4	19.4	29.0
	طالب دراسات عليا / جامعي	16	51.6	51.6	80.6

	طالب دراسات عليا / جامعي، طالب دبلوم (المعاهد او التكوينات)	1	3.2	3.2	83.9
	طالب دبلوم (المعاهد او التكوينات)	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



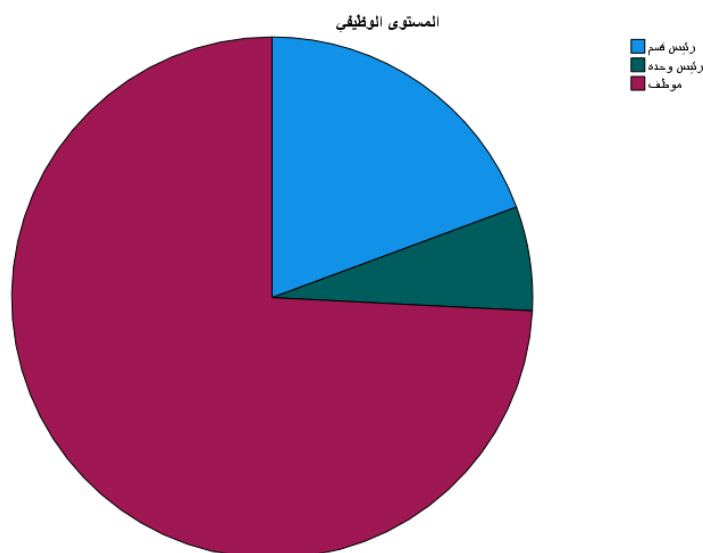
تمثل الدائرة النسبية 4معامل بيرسون بالنسبة المستوى الدراسي

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هم ذوي مستوى التعليم العالي بنسبة 51.6 بالمئة في حين يوجد فقط 2 ممن لديهم مستوى التعليم الأساسي بنسبة 6.5 بالمئة ثم نسبة 19.4 بالمئة فيما يخص المستوى الثانوي. و 16.1 بالمئة طلاب المعاهد ومراكز التكوين ومنه نلاحظ أن المؤسسة تحتم بالعمال الذين لديهم مستوى علمي عالي بنسبة تصل الى 92.5 بالمئة.

المستوى الوظيفي: يمثل الجدول 9 معامل بيرسون بالنسبة المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس قسم	6	19.4	19.4	19.4

رئيس وحدة	2	6.5	6.5	25.8
موظف	23	74.2	74.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	



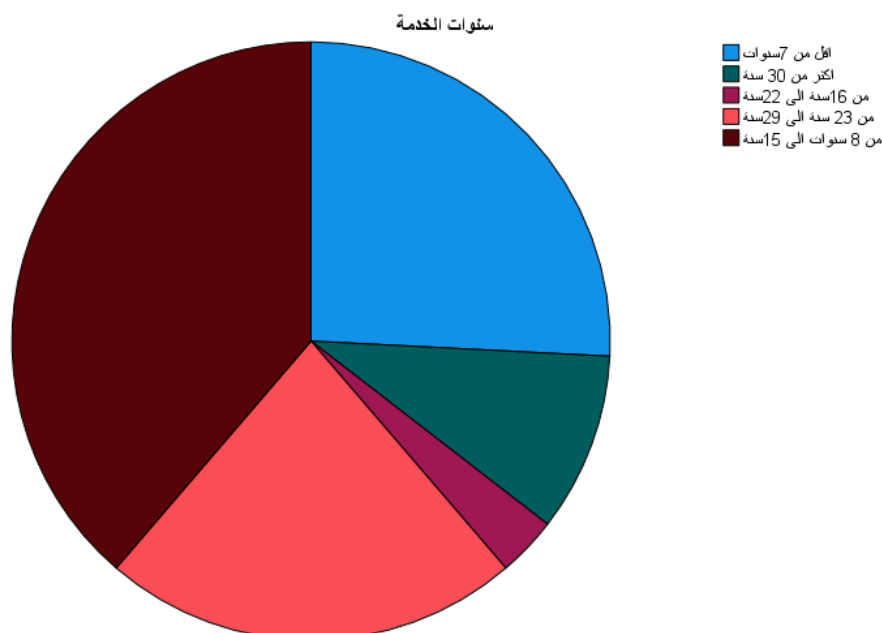
تمثل الدائرة النسبية 5 معامل بيرسون بالنسبة المستوى الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول والدائرة النسبية ان المؤسسة تملك 23 عامل بنسبة 74.2 بالمئة من اجمالي العمال و6 رؤساء الأقسام بنسبة 19.4 بالمئة و2 من رؤساء الوحدات بنسبة 6.5 بالمئة وهذا ما يفسر وجود هيكل تنظيمي يساعد في تقسيم المهام والتحكم في عدد العمال ومتابعتهم.

سنوات الخدمة يمثل الجدول 10 معامل بيرسون بالنسبة سنوات الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 7 سنوات	8	25.8	25.8	25.8
	أكثر من 30 سنة	3	9.7	9.7	35.5
	من 16 سنة الى 22 سنة	1	3.2	3.2	38.7
	من 23 سنة الى 29 سنة	7	22.6	22.6	61.3

	من 8 سنوات الى 15 سنة	12	38.7	38.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



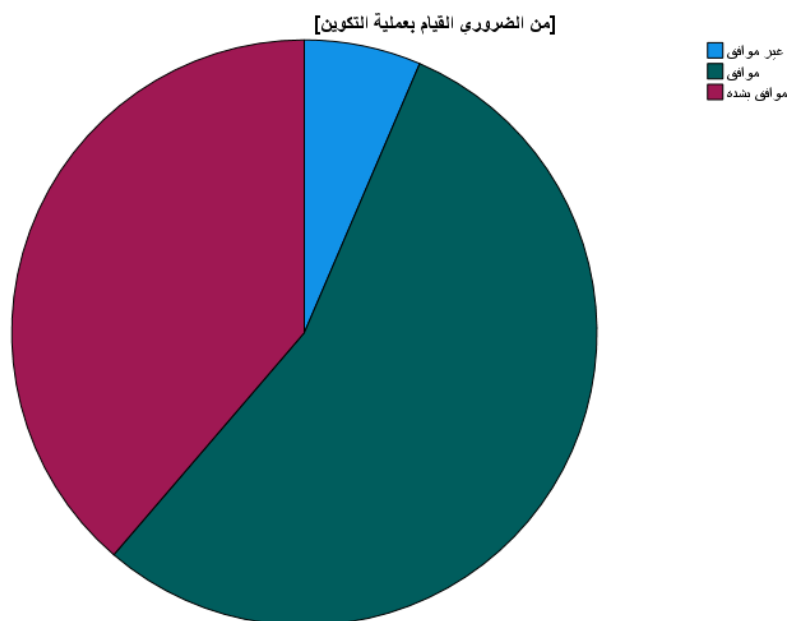
تمثل الدائرة النسبية 6معامل بيرسون بالنسبة سنوات الخدمة

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة التي من 7سنوات فاقلة تمثل نسبة ب 25.8 بالمئة ثم تليها فئة الأكبر من 8 الى 16 سنة بنسبة 38.7 بالمئة ثم فئة من 16سنة الى 22 سنة بنسبة 3.2 بالمئة أي عامل واحد فقط ثم فئة من 23سنة الى 29سنة بنسبة بسبع عمال أي 22.6 بالمئة من مجمل العمال ثم من 30 سنة فأكثر بنسبة 9.7 أي ما يقبل ثلاث عمال ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة فوق 8سنوات والمؤسسة تسعى الى الحفاظ على عمالها وعلى تطوير قدراتها ومهاراتهم عن طريق خبرتهم.

يمثل الجدول 11 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة من الضروري القيام بعملية التكوين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.5	6.5	6.5
	موافق	17	54.8	54.8	61.3

	موافق بشدة	12	38.7	38.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



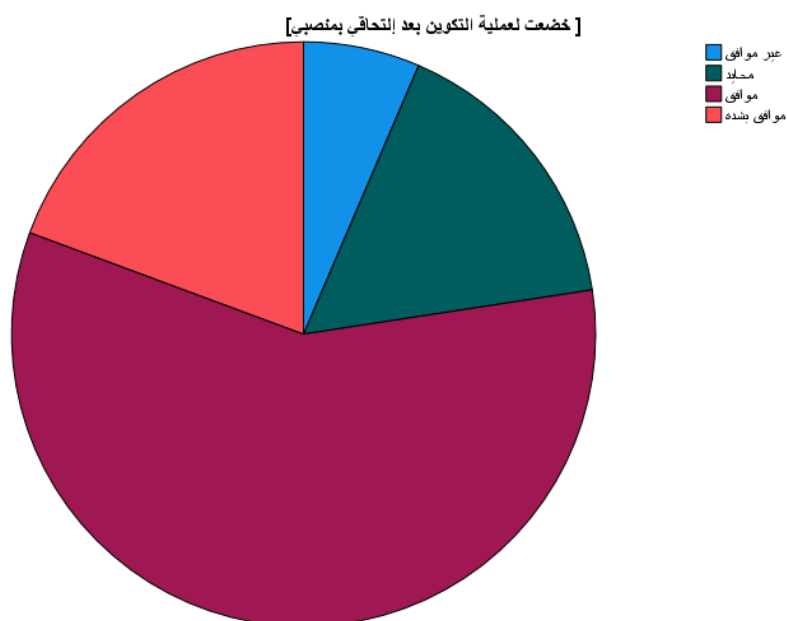
تمثل الدائرة النسبية 7 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة من الضروري القيام بعملية التكوين

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال يوافقون على ضرورة القيام بعملية التكوين بنسبة 54.8 بالمئة من اوابو بموافق بنسبة 38.7 بالمئة من اجابوا بموافق بشدة اما 2 من العمال فقط ممن اعتبروا انه ليس من المهم القيام بالتكوين بنسبة 6.5 بالمئة ومنه نستنتج انه من الضروري القيام بعملية التكوين لتطوير المعارف والطرق الحديثة للعمل.

يمثل الجدول 12 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة خضعت لعملية التكوين بعد التحاقه بمنصبي

[خضعت لعملية التكوين بعد التحاقه بمنصبي]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.5	6.5	6.5
	محايد	5	16.1	16.1	22.6
	موافق	18	58.1	58.1	80.6

	موافق بشدة	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



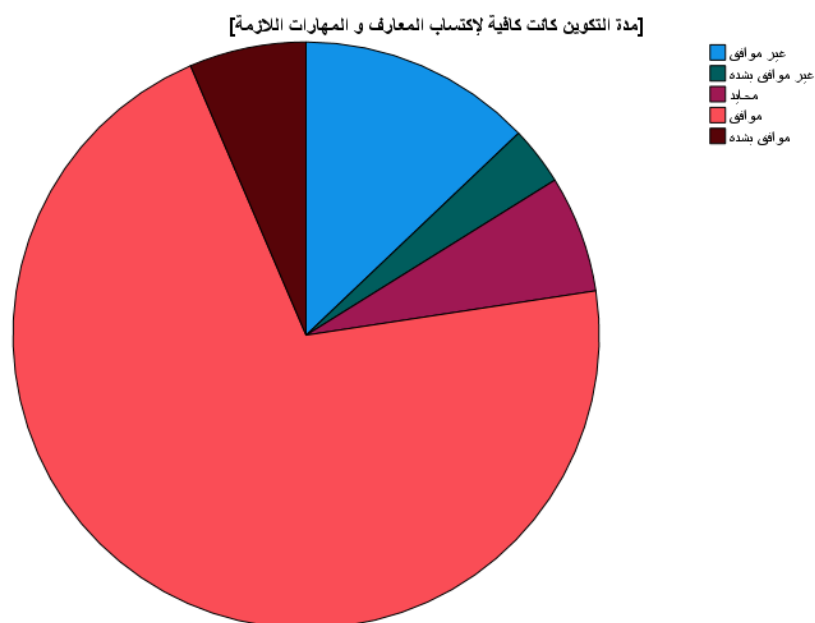
تمثل الدائرة النسبية 8 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة خضعت لعملية التكوين بعد التحاقهم بمنصبهم

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال خضعوا لعملية التكوين بعد التحاقهم بمنصبهم بنسبة 77.5 بالمائة موزعة على 19.4 بالمائة ممن اجابوا بموافق بشدة و 58.1 بالمائة كأكثر نسبة ممن اجابوا بموافق اما 16.1 بالمائة من العمال محايدين عن هذا الطرح و 6.5 بالمائة من العمال كانوا غير موافقين.

يمثل الجدول 13 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة

[مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف و المهارات اللازمة]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	12.9	12.9	12.9
	غير موافق بشدة	1	3.2	3.2	16.1
	محايد	2	6.5	6.5	22.6
	موافق	22	71.0	71.0	93.5

	موافق بشدة	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



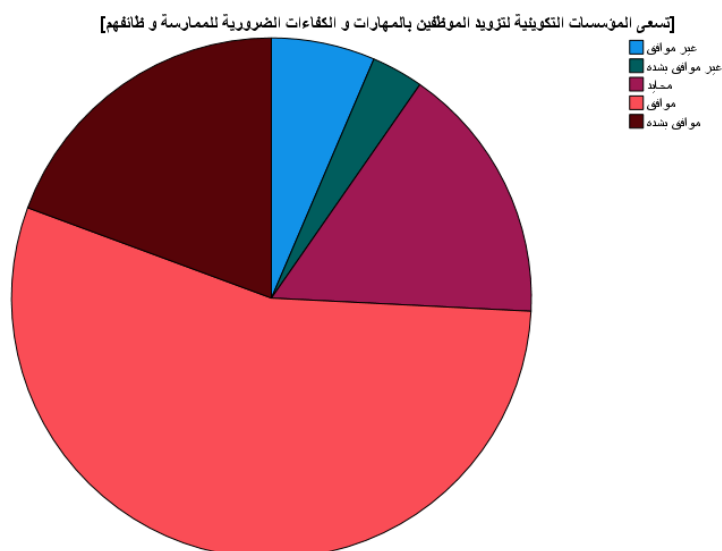
تمثل الدائرة النسبية 9 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة نلاحظ من خلال الجدول أن 6.5 بالمئة من العمال موافقون بشدة و 71.0 بالمئة موافقين على أن مدة تكوينهم كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة، بينما فضل 3.2 بالمئة من العمال الحياد عن هذا الطرح إضافة الى 12.9 بالمئة انهم غير موافقين على ان المدة لم تكن كافية لاكتساب المهارات اللازمة.

يمثل الجدول 14 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة تسعى المؤسسات التكوينية لتزويد الموظفين بالمهارات والكفاءات الضرورية للممارسة ووظائفهم

[تسعى المؤسسات التكوينية لتزويد الموظفين بالمهارات و الكفاءات الضرورية للممارسة و وظائفهم]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.5	6.5	6.5
	غير موافق بشدة	1	3.2	3.2	9.7
	محايد	5	16.1	16.1	25.8
	موافق	17	54.8	54.8	80.6

	موافق بشدة	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

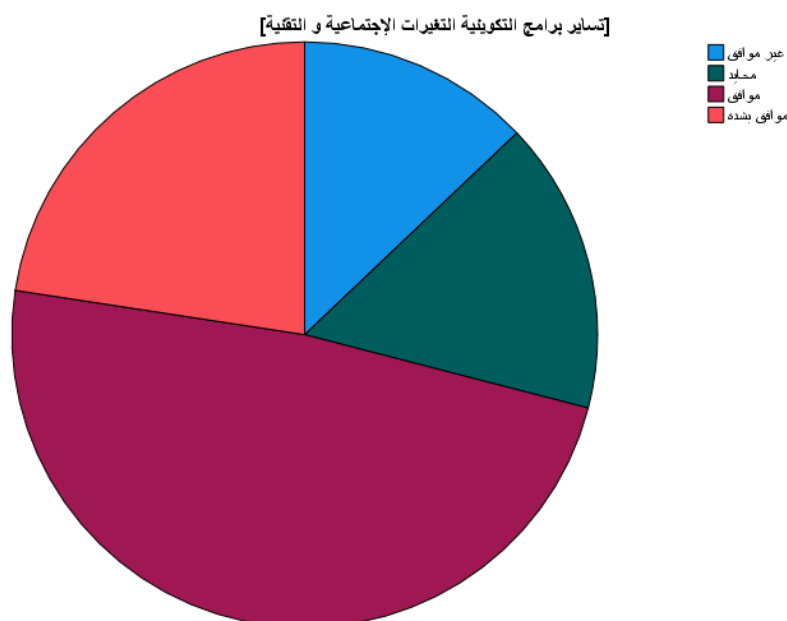


تمثل الدائرة النسبية 10 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة تسعى المؤسسات التكوينية لتزويد الموظفين بالمهارات والكفاءات الضرورية للممارسة ووظائفهم

نلاحظ من خلال الجدول أن 19.4 بالمئة من العمال موافقون بشدة إضافة الى 58.8 بالمئة من نسبة العمال على أن المؤسسات التكوينية تسعى لتزويد الموظفين بالمهارات والكفاءات الضرورية لممارسة ووظائفهم، فيما فضل 16.1 بالمئة منهم الحياد عن هذا فيما كان ما نسبتهم 3.2 بالمئة غير موافقين بشدة و 6.5 بالمئة غير موافقين.

يمثل الجدول 15 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة تساير برامج التكوينية التغيرات الإجتماعية والتقنية.

[تساير برامج التكوينية التغيرات الإجتماعية و التقنية]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	12.9	12.9	12.9
	محايد	5	16.1	16.1	29.0
	موافق	15	48.4	48.4	77.4
	موافق بشدة	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

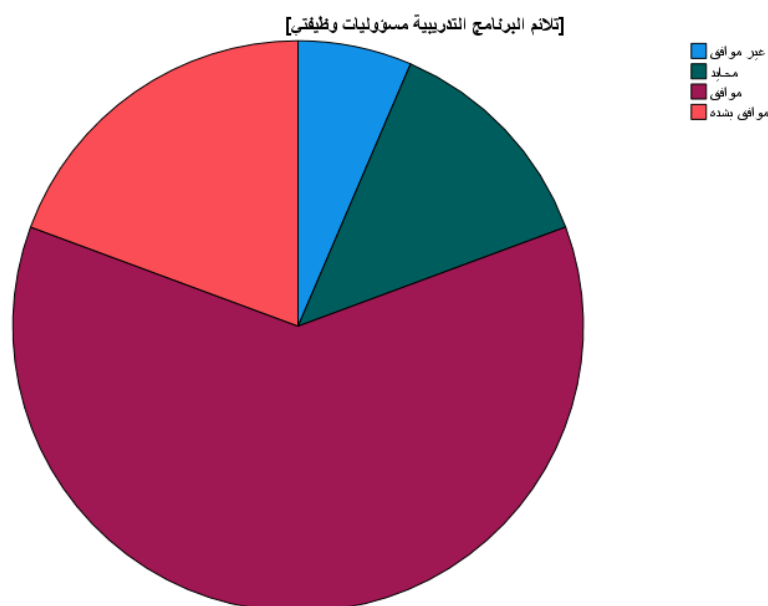


تمثل الدائرة النسبية 11 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة تساير برامج التكوينية التغيرات الاجتماعية والتقنية نلاحظ من خلال الجدول أن 22.6 بالمئة من العمال موافقين بشدة الى جانب 48.4 بالمئة من العمال موافقين على أن البرامج التكوينية تساير التغيرات الاجتماعية والتقنية، فيما كان 16.1 بالمئة من العمال محايدين تماما عن هذا الطرح، و 12.9 بالمئة غير موافقين.

يمثل الجدول 16 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة تلائم البرنامج التدريبيية مسؤوليات وظيفتي

[تلائم البرنامج التدريبيية مسؤوليات وظيفتي]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.5	6.5	6.5
	محايد	4	12.9	12.9	19.4
	موافق	19	61.3	61.3	80.6
	موافق بشدة	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

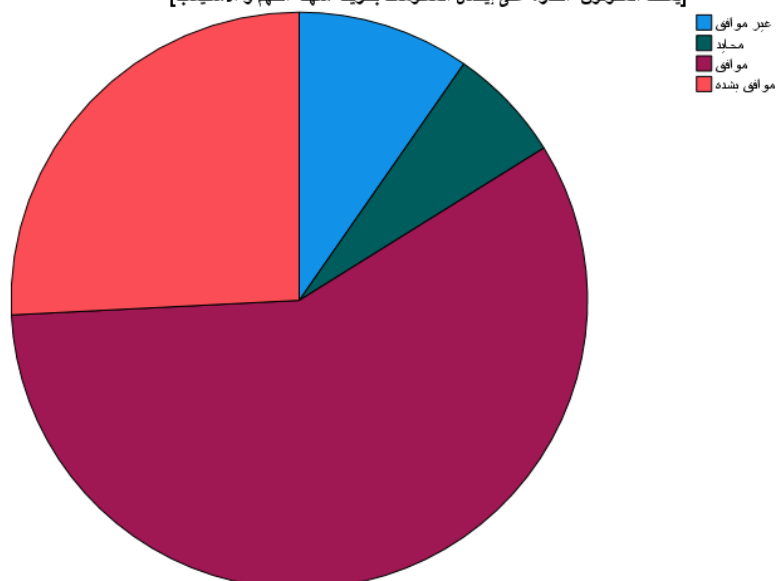


معامل بيرسون 12 بالنسبة لعبارة تلائم البرنامج التدريبيّة مسؤوليات وظيفتي] نلاحظ من خلال الجدول أن 19.4 بالمئة من العمال موافقين بشدة الى جانب 61.3 بالمئة من العمال موافقين على أن البرنامج التدريبيّة تلائم مسؤوليات وظائفهم، فيما كان 12.9 بالمئة من العمال محايدين تماما عن هذا الطرح، و 6.5 بالمئة غير موافقين.

يمثل الجدول 17 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة يمتلك المكونون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة الفهم والاستيعاب]

[يمتلك المكونون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة الفهم و الاستيعاب]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	9.7	9.7	9.7
	محايد	2	6.5	6.5	16.1
	موافق	18	58.1	58.1	74.2
	موافق بشدة	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

[يملك المكونون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة الفهم و الاستيعاب]

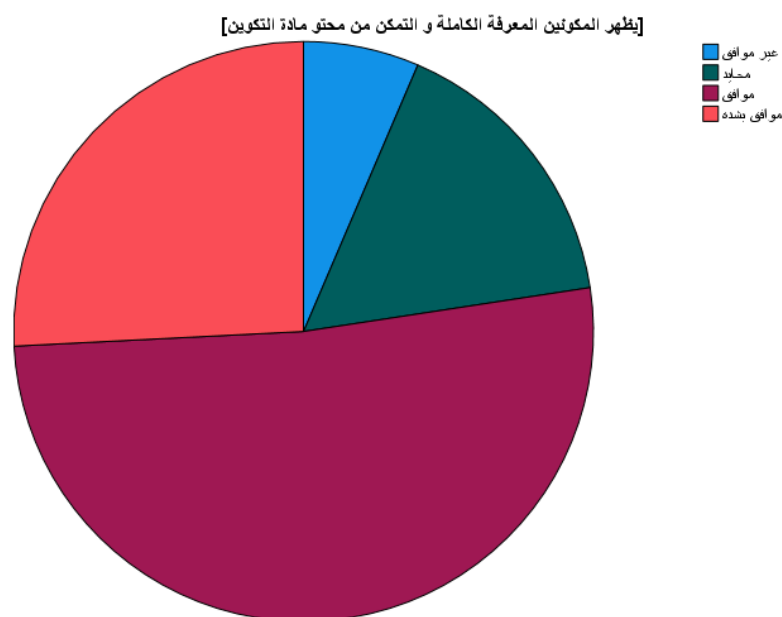


تمثل الدائرة النسبية 13 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة يمتلك المكونون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة الفهم والاستيعاب [

نلاحظ من خلال الجدول أن 25.8 بالمئة من العمال موافقين بشدة و 58.1 بالمئة موافقون على أن المكونون يمتلكون قدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة الفهم والاستيعاب 6.5 بالمئة محايدين عن هذا الطرح و 9.7 بالمئة غير موافقون.

يمثل الجدول 18 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة يظهر المكونين المعرفة الكاملة والتمكن من محتوى مادة التكوين

[يظهر المكونين المعرفة الكاملة و التمكن من محتوى مادة التكوين]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.5	6.5	6.5
	محايد	5	16.1	16.1	22.6
	موافق	16	51.6	51.6	74.2
	موافق بشدة	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

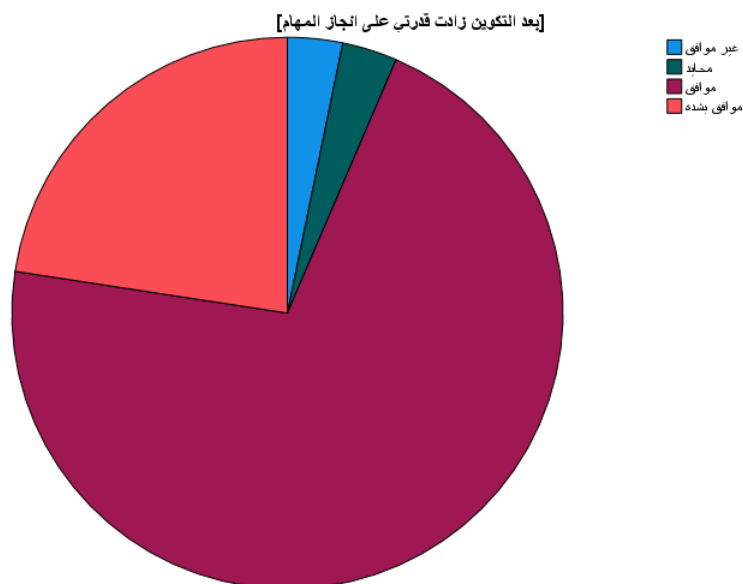


تمثل الدائرة النسبية 14 معامل بيرسون بالنبة لعبارة يظهر المكونين المعرفة الكاملة والتمكن من محتوى مادة التكوين

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبتهم 25.8 بالمئة من العمال موافقون بشدة و 51.6 بالمئة كانوا موافقين على أن المكونين يظهران المعرفة الكاملة والتمكن من محتوى مادة التكوين 16.1 بالمئة من العمال محايدين عن هذا الطرح، وفي الأخير ما نسبتهم 6.5 بالمئة من العمال كانوا غير موافقين.

يمثل الجدول 19 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة بعد التكوين زادت قدرتي على انجاز المهام]

[بعد التكوين زادت قدرتي على انجاز المهام]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.2	3.2	3.2
	محايد	1	3.2	3.2	6.5
	موافق	22	71.0	71.0	77.4
	موافق بشدة	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



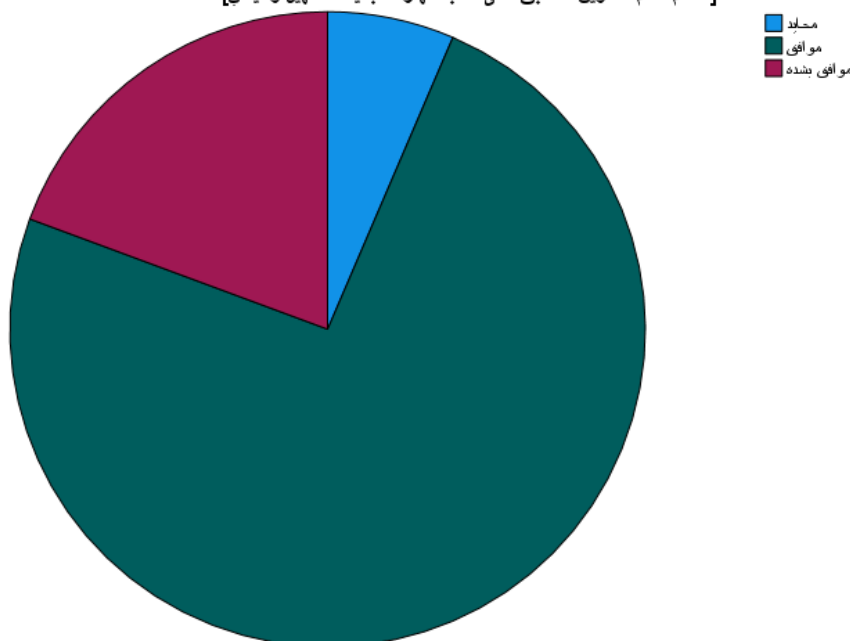
تمثل الدائرة النسبية 15 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة بعد التكوين زادت قدرتي على انجاز المهام]

نلاحظ من خلال الجدول أن 22.6 بالمئة من العمال موافقون بشدة و71 بالمئة موافقون على أنهم بعد التكوين زادت قدراتهم على انجاز المهام، فيما كان ما نسبتهم 3.2 بالمئة محايدين عن هذا الطرح بنفس النسبة كان هناك عمال غير موافقون.

يمثل الجدول 20 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة ساهم نظام التكوين المطبق على كسب مهارات جديدة لتسهيل وظيفتي

[ساهم نظام التكوين المطبق على كسب مهارات جديدة لتسهيل وظيفتي]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	6.5	6.5	6.5
	موافق	23	74.2	74.2	80.6
	موافق بشدة	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

[ساهم نظام التكوين المطبق على كسب مهارات جديدة لتسهيل وظيفتي]

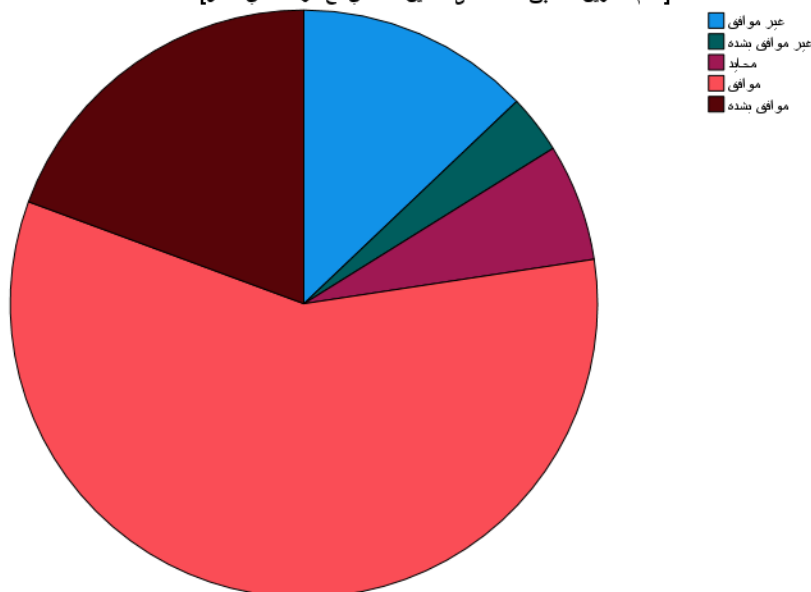


تمثل الدائرة النسبة معامل بيرسون بالنسبة 16 لعبارة ساهم نظام التكوين المطبق على كسب مهارات جديدة لتسهيل وظيفتي

نلاحظ من خلال الجدول أن 19.4 بالمئة من العمال موافقون بشدة و74.2 بالمئة موافقون على أن نظام التكوين المطبق ساهم في كسب مهارات جديدة لديهم، فيما فضل 6.5 بالمئة من العمال الحياد عن هذا الطرح. يمثل الجدول 21 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة نظام التكوين المطبق ساعد على تحسين علاقتي مع الزملاء في العمل

[نظام التكوين المطبق ساعد على تحسين علاقتي مع الزملاء في العمل]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	12.9	12.9	12.9
	19.4	100.0	3.2	3.2	16.1
	100.0		6.5	6.5	22.6
	موافق	18	58.1	58.1	80.6
	موافق بشدة	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

[نظام التكوين المطبق ساعد على تحسين علاقتي مع الزملاء في العمل]



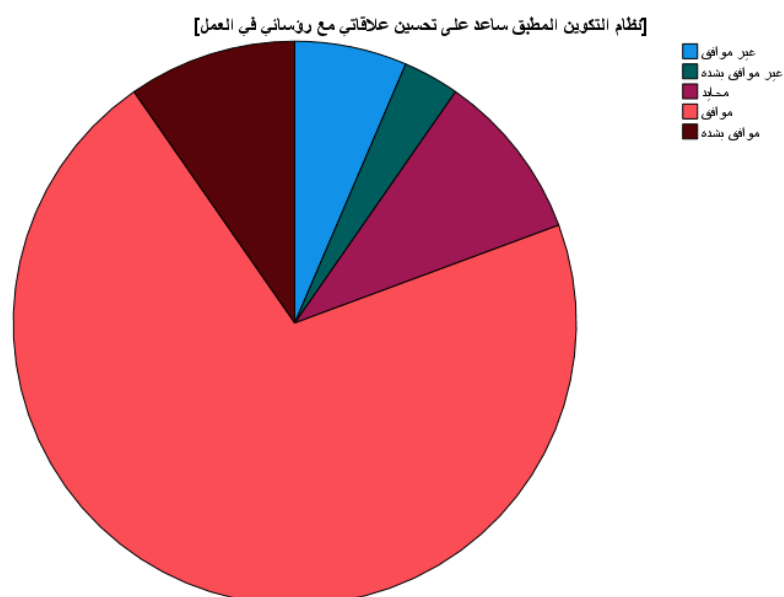
تمثل الدائرة النسبية 17 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة نظام التكوين المطبق ساعد على تحسين علاقتي مع الزملاء في العمل

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 19.4 بالمئة من العمال موافقون بشدة و 58.1 بالمئة وافقوا على أن نظام التكوين المطبق ساعدهم في تحسين علاقتهم بزملائهم في العمل، فيما فضل 6.5 بالمئة من العمال الحياد عن هذا الطرح و 12.9 بالمئة كانوا غير موافقين و 3.2 بالمئة كانوا غير موافقين بشدة.

يمثل الجدول 22 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة نظام التكوين المطبق ساعد على تحسين علاقتي مع رؤسائي في العمل

[نظام التكوين المطبق ساعد على تحسين علاقتي مع رؤسائي في العمل]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.5	6.5	6.5
	غير موافق بشدة	1	3.2	3.2	9.7
	محايد	3	9.7	9.7	19.4
	موافق	22	71.0	71.0	90.3
	موافق بشدة	3	9.7	9.7	100.0

	Total	31	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--



تمثل الدائرة 18 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة نظام التكوين ساعد على تحسين علاقاتي مع رؤسائي في العمل نلاحظ من خلال الجدول أن 9.7 بالمئة من العمال موافقون بشدة و71.0 بالمئة موافقون على أن نظام التكوين المطبق ساعدهم على تحسين علاقتهم مع رؤساء عملهم، فيما فضل 9.7 بالمئة من العمال الحياد عن هذا الطرح الى جانب 3.2 بالمئة ممن كانوا غير موافقين بشدة و6.5 بالمئة كانوا غير موافقين.

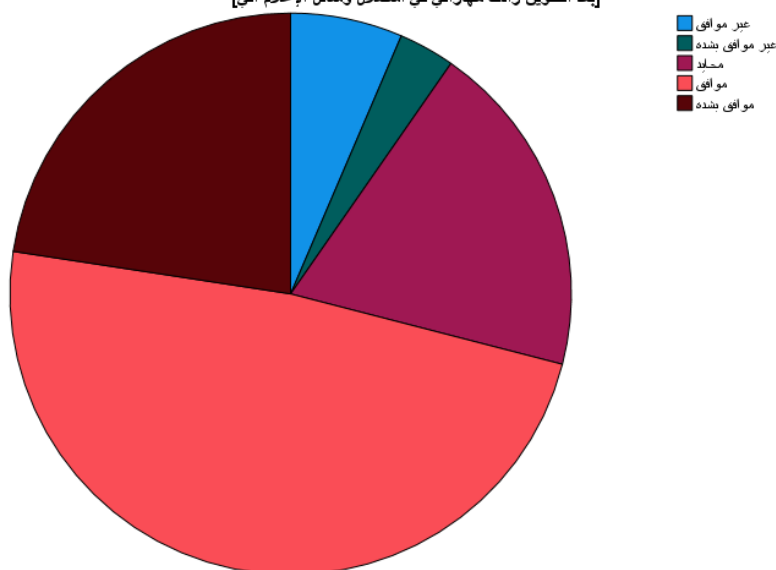
يمثل الجدول 23 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة بعد التكوين زادت مهاراتي في استغلال وسائل الإعلام ألي

[بعد التكوين زادت مهاراتي في استغلال وسائل الإعلام ألي]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.5	6.5	6.5
	غير موافق بشدة	1	3.2	3.2	9.7
	محايد	6	19.4	19.4	29.0
	موافق	15	48.4	48.4	77.4
	موافق بشدة	7	22.6	22.6	100.0

Total	31	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

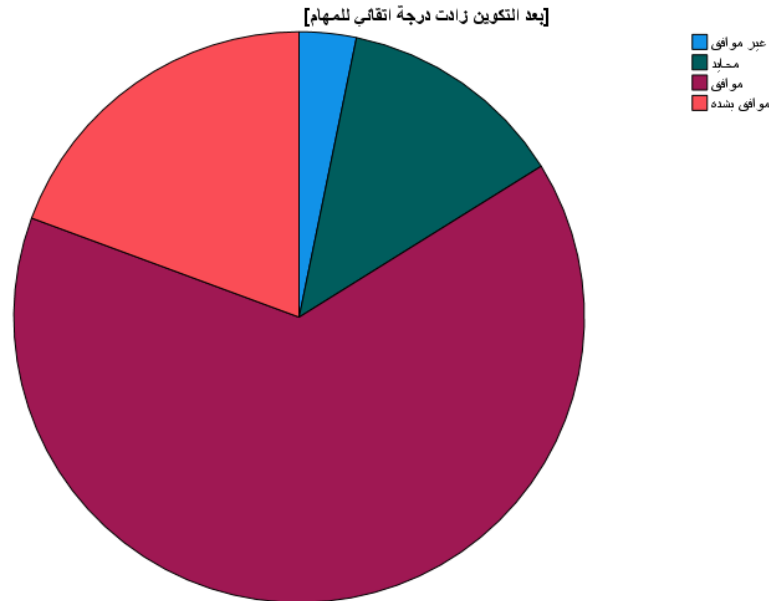
[بعد التكوين زادت مهاراتي في استغلال وسائل الإعلام ألي]



تمثل الدائرة النسبية 19 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة بعد التكم بعد التكوين زادت مهاراتي في استغلال وسائل الإعلام ألي نلاحظ من خلال الجدول أن 22.6 بالمئة من العمال موافقون بشدة و 48.4 بالمئة موافقون على أنهم بعد التكوين زادت مهاراتهم في استغلال وسائل الاعلام الألي، فيما فضل 19.4 بالمئة منهم الحياد عن هذا الطرح اما 6.5 بالمئة كانوا غير موافقين و 3.2 بالمئة كانوا غير موافقين بشدة.

يمثل الجدول 24 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة بعد التكوين زادت درجة اتقاني للمهام

[بعد التكوين زادت درجة اتقاني للمهام]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.2	3.2	3.2
	محايد	4	12.9	12.9	16.1
	موافق	20	64.5	64.5	80.6
	موافق بشدة	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



تمثل الدائرة النسبية 20 معامل بيرسون بالنسبة لعبارة بعد التكوين زادت درجة اتقائي للمهام نلاحظ من خلال الجدول أن 19.4 بالمئة من العمال موافقون بشدة و64.5 بالمئة من العمال موافقون على أنهم بعد التكوين زادت درجة اتقائهم للمهام، فيما فضل 12.9 بالمئة من العمال الحياد عنى هذا الطرح و3.2 بالمئة من العمال غير موافقين.

الاجابة على الفرضيات:

تقول الفرضية الرئيسية ان التكوين يساهم في تحسين أداء موافقين. على هذه الفرضية تم تقسيم الفرضية الرئيسية الى فرضيتين وسنبدأ بالإجابة على الفرضية الأولى التي تنص على ان:

* أداء العاملين تحسن بعد العمليات التكوينية وهذه الفرضية بدورها تنقسم الى قسمين:

H0 الفرضية الصفرية (المعدومة): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية الفا (0.05) بالمئة بان أداء العاملين تحسن بعد العمليات التكوينية.

H1 الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية الفا اقل من (0.05) بالمئة بان أداء العاملين تحسن بعد العمليات التكوينية.

Correlations			
		التكوين	الأداء
التكوين	Pearson Correlation	1	.598**

	Sig. (2-tailed)		.000
	N	31	31
الاداء	Pearson Correlation	.598**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	31	31

يمثل الجدول 25 معامل الارتباط بالنسبة لمحور التكوين بالأداء

Correlation is significant at the 0.000 level (2-tailed) .**

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط $R=0.598$ هذا ما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين التكوين وأداء العاملين، كما يوضح الجدول أن مستوى معنوية هي (0.000) أقل من مستوى معنوية الفرضية الصفرية ($\alpha=0.05$) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتكوين على أداء العاملين. وان أداء العاملين تحسن بعد العمليات التكوينية.

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الأول

يمثل الجدول 26 معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الأول

		من الضروري القيام بعملية التكوين] التكوين	[خضعت لعملية التكوين بعد التحاقه بمنصبه]	مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة]	تسعى المؤسسات التكوينية لتزويد الموظفين بالمهارات والكفاءات الضرورية للممارسة ووظائفهم]	تساير برامج التكوينية التغيرات الإجتماعية والتقنية	[تلائم البرنامج التدريبي مسؤوليات وظيفتي	يظهر المكونين المعرفة الكاملة والتمكن من محتوى مادة التكوين	
التكوين	Pearson Correlation	1	.507**	.594**	.526**	.641**	.751**	.615**	.624**
	Sig. (2-tailed)		.004	.000	.002	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

من نتائج الجدول السابق نجد ان جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور دالة احصائيا عند مستوى 0.004 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط * 0.507 قيما كان الأعلى **

0.751

وعليه فان جميع فقرات المحور الأول متسقة مع المحور الذي تنتمي اليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي

يمثل الجدول 27 معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للمحور الثاني

		[بعد التكوين الاداء]	[ساهم نظام التكوين المطبق على كسب مهارات جديدة لتسهيل وظيفتي]	[نظام التكوين المطبق ساعد على تحسين علاقتي مع الزملاء في العمل]	[نظام التكوين المطبق ساعد على تحسين علاقتي مع رؤسائي في العمل]	[بعد التكوين زادت مهاراتي في استغلال وسائل الإعلام ألي]	بعد التكوين زادت درجة اتقاني للمهام]	
التك ين	Pearson Correlation	1	.741**	.596**	.855**	.815**	.915**	.607**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

من نتائج الجدول السابق نجد ان جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور دالة احصائيا عند مستوى 0.005 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط * 0.596 فيما كان الحد الأعلى ** 0.915

وعليه فان جميع فقرات المحور الثاني متسقة مع المحور الذي تنتمي اليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي

وعليه ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة الاستبيان بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.695 ^a	.483	.294	.55155

يمثل الجدول 28 معاملات الارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

من نتائج الجدول السابق نجد ان الارتباط بيرسون طردي قوي بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة حيث بلغ قيمة مرتفعة 0.695 بقيمة معامل تحديد 0.483 وقيمة معامل التحديد المعدل 0.294 اي المتغيرات المستقلة تفسر 29 بالمئة من التباين الحاصل في الأداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.243	8	.780	2.565	.038 ^b
	Residual	6.693	22	.304		
	Total	12.935	30			

يمثل الجدول 29 نتائج تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ ان قيمة هي 0.038 وهي اقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو ان الانحدار معنوي وبالتالي يوجد تأثير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة

يمثل الجدول 30 نتائج معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
	B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	1.081	.664		.519	.118		
	[من الضروري القيام بعملية التكوين]	.062	.233	.057	.433	.793	.519	1.927
	[خضعت لعملية التكوين بعد التحاقه بمنصبي]	-.078-	.194	-.094-	.665	.692	.433	2.310

[مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف و المهارات اللازمة]	.144	.110	.246	.769	.204	.665	1.504
[تسعى المؤسسات التكوينية لتزويد الموظفين بالمهارات و الكفاءات الضرورية للممارسة و وظائفهم]	.049	.112	.076	.532	.666	.769	1.301
[تسير برامج التكوينية التغيرات الإجتماعية و التقنية]	.159	.146	.229	.480	.287	.532	1.878
[تلائم البرنامج التدريبية مسؤوليات وظيفتي]	-.050-	.188	-.059-	.744	.794	.480	2.082
[يمتلك المكونون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة الفهم و الاستيعاب]	.104	.136	.135	.497	.456	.744	1.343
[يظهر المكونين المعرفة الكاملة و التمكن من محتوى مادة التكوين]	.315	.171	.401	Tolerance	.079	.497	2.013

يوضح الجدول السابق معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وقيمة اختبارت مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة إحصائية) وقيمة معاملات تضخم التباين VIF معاملات التسامح

$$VIF=1/TOLERANCE$$

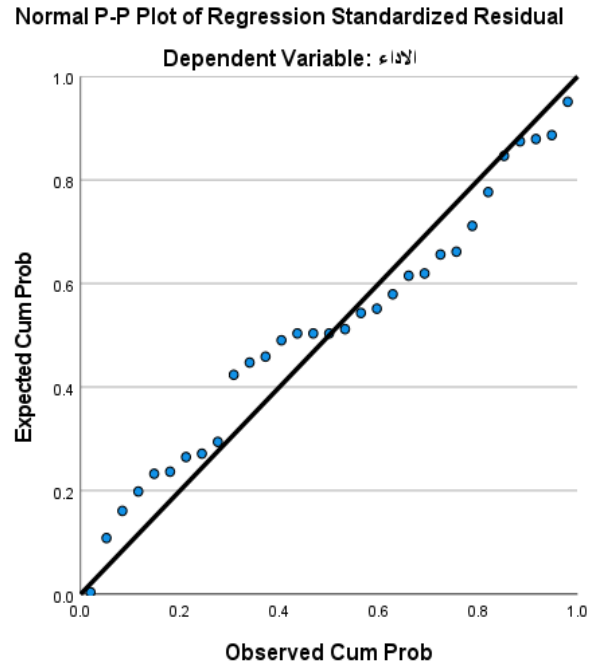
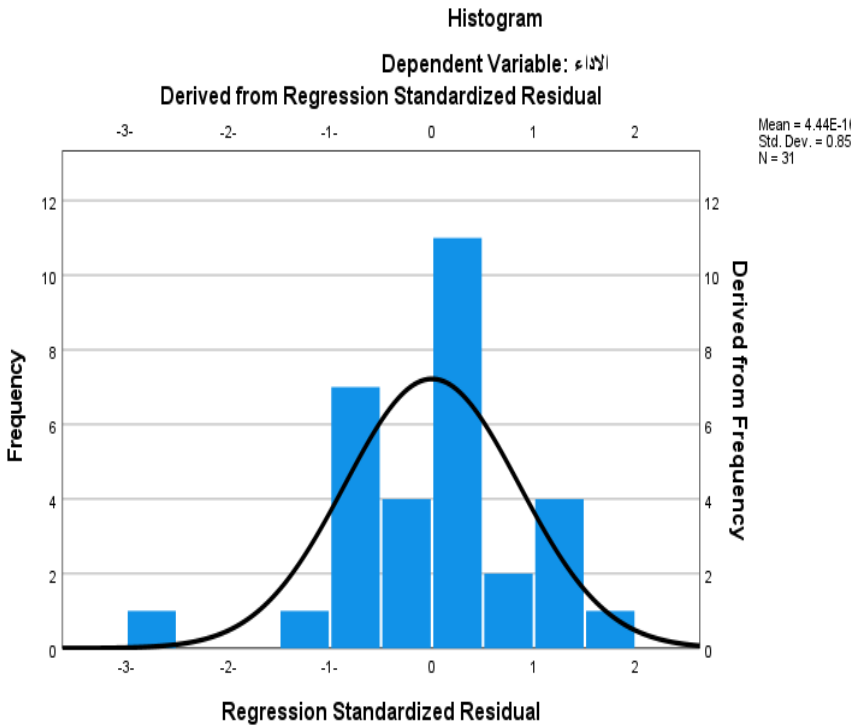
والتي يتبين منها عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات حيث كانت معاملات اقل من 3 كما يساعد الجدول من الحصول على معادلة خط الانحدار

$$\text{المتغير المستقل (2)} + \beta (\text{المتغير المستقل (1)}) = \text{المتغير التابع}$$

Charts

المدرج التكراري

المنحنى 1



يوضح الشكلين اعتدالية البواقي وتجميع البيانات حول الخط المستقيم وبالتالي فان البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهو شرط صحة اجراء تحليل الانحدار

الفرضية الثانية

تقول الفرضية الثانية ان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بعملية التكوينية لمواكبة التغيرات في مجال العمل.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.921	.585		1.575	.126
	التكوين	.765	.190	.598	4.021	.000

من الجدول 26 حيث أن:

الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية الفا اقل من (0.05) بالمئة بان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بالعمليات التكوينية لمواكبة التغيرات في مجال العمل.

الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية الفا اقل من (0.05) بالمئة بان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بالعمليات التكوينية لمواكبة التغيرات في مجال العمل.

ولعرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط واختبار "ت" بالاعتماد على الدراسات السابقة، وذلك لتحديد ما إذا كانت المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بالعمليات التكوينية لمواكبة التغيرات في مجال العمل أم لا، فبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، ثم الحصول على النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (26)

من نتائج الجدول نجد ان معاملات الارتباط بيرسون بين المحور والفقرة القائلة بان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بالعمليات التكوينية لمواكبة التغيرات في مجال العمل. دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.000 حيث كان معامل الارتباط $R = 0.751^{**}$ ما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين التكوين والفقرة القائلة بان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بالعمليات التكوينية لمواكبة التغيرات في مجال العمل، وهي أقل من مستوى معنوية الفرضية الصفرية ($\alpha=0.05$) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية والفقرة القائلة بان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بالعمليات التكوينية لمواكبة التغيرات في مجال العمل.

اما اختبار "ت" نلاحظ انه يساوي 0.480 عند قيم $\text{sig} = 0.287$ وهي اقل من 5 بالمئة بالتالي نقبل فرض عدم القائل بان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بالعمليات التكوينية لمواكبة التغيرات في مجال العمل

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى نشأة مؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي الذي تسيير وفقه ثم قمت بتصميم استبانة للإجابة على الإشكالية المطروحة قمت بتوزيعها على مجموعة من العاملين ثم قمت بتحليل النتائج ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

وفي الأخير تم التوصل الى ان للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بوحدة أغذية الاغنام، وذلك من خلال تغيير تصرفاتهم ورفع قدراتهم ودمجهم في أماكن عملهم لممارسة وظائفهم، وبالتالي فان التكوين أحد أعمدة إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال اعداد فرد مؤهل يستطيع تحقيق اهداف المؤسسة.

العلماء الثلاثة

خاتمة:

بعد الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع أثر التكوين على أداء العاملين يمكننا القول أن تكوين العاملين اليوم أصبح عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به حيث تبين لنا أن التكوين يعد من الطرق الأساسية للمؤسسة في تطوير كفاءات وقدرات عاملها. إذ يعد بمثابة استثمار هام على المدى المتوسط و البعيد و لا يمكن الاستغناء عنه، إذ انه يعتبر عنصرا حساسا و فعالا، فكل مؤسسة تريد مسايرة التطورات و التغييرات المحيطة في البيئة الداخلية و الخارجية الحاصلة يتحتم عليها أن تولي اهتماما كبيرا للتكوينات الحديثة، وبالتالي فإن أساس كل ثروة، يعتبر والمحرك الأساسي لها هو التكوين.

النتائج

من خلال دراسة حالة وحدة أغذية الانعام التي تمحور موضوعها حول أثر التكوين على أداء العاملين وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية وتأكيدها يمكن تأكيد صدق صحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بأثر التكوين على أداء العاملين وبعد تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية يمكن الإجابة على التساؤلات الدراسة واشكالية البحث بالإيجاب حيث أكدت النتائج ان:

النتائج النظرية:

ومن خلال الدراسة وتتبع الموضوع تم التوصل الى ما يلي:

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي لكل العمليات التي تحدث في المؤسسة.

الأهمية التي يكتسبها التكوين في تحسين أداء العاملين.

فعالية تنوع الأساليب التكوينية في المساهمة بالإلمام بكل الجوانب التي تهم العامل في عمله.

نقص المعرفة بأهمية الأداء والتكوين في المؤسسات الجزائرية وضرورة القيام بسياسات إجرائية تضمن مسايرة العصر الحديث.

النتائج التطبيقية:

ومن جملة النتائج المتوصل اليها نذكر:

- ضرورة الحصول على عملية التكوين وانهم حصلوا على ذلك بعد التحاقهم بوظائفهم.
- ان المؤسسة تسعى لتزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية لممارسة وظائفهم في إطار المدة المحددة.

- ان برامج التكوين المطبقة تساير التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والتقنية.
- كفاءة المكونين وقدرتهم في إيصال المعلومات بطريقة سهلة الاستيعاب والفهم.
- مساهمة التكوين في زيادة درجة اتقان المهام.
- تتولي المؤسسة اهتماما كبيرا بعملية التكوينية إذ يعد استثمار حقيقيا لتطوير الموارد البشرية ومواكبة التغيرات.

الاقتراحات

على ضوء الإطار النظري والنتائج المتحصل عليها من الجانب التطبيقي خلصت الدراسة الى التوصيات التالية:

- ضرورة تكييف برامج التكوين وفق مميزات البيئة الجزائرية.
- ضرورة القيام بعمليات تكوينية دورية لاطلاع العمال على الأساليب والطرق الحديثة التي تساعدهم في أداء أعمالهم.
- ضرورة المزج الحوافز المعنوية الإنسانية والحوافز المادية لتحقيق أفضل أداء.
- الحاجة الى مرافقة العمال بعد العمليات التكوينية في مواقع عملهم بعد تكويناتهم وتوجيههم.

الافاق المستقبلية:

وفي الختام نقترح بعض المواضيع التي توافق ومتطلبات العصر:

افاق التكوين في ظل الذكاء الاصطناعي.

التكوين في عصر الذكاء الاصطناعي بين المكون الرقمي والمكون التقليدي

كيف يمكن الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في التكوين

قائمة المصادر والمراجع

1. بن شعبان سميرة مذكرة الماجستير في دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمديرية التربية -قائمة جامعة 8ماي 1945 قائمة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية 2018-2019
2. بن عمار فاروق خير الدين بوغديو محمداين مذكرة الماجستير في دور التكوين في ترقية الأداء الوظيفي المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية ابن رشد بتيارت - انموزجا- جامعة ابن خلدون -تيارت كلية الحقوق والعلوم السياسية 1437-1438\2016-2017
3. بوعبد الله سمير أطروحة الدكتوراه في إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية -دراسة حالة المديرية العامة للجمارك-(2005-2015) جامعة الجزائر 3 كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية 2017-2018
4. بوغري لامية التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير عمومي جامعة الجزائر 3 2012/2013
5. بوقطف محمود التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر - بسكرة 2013/2014
6. حسين بن سالم جابر الزبيدي السلوك الإداري والتنمية البشرية الطبعة الأولى الورقة للنشر والتوزيع عمان-الأردن 2013
7. حمر العين عبدالرزاق أطروحة الدكتوراه في واقع التكوين وعلاقته بتطور كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كلية علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا جامعة قسنطينة 2 2017\2018
8. د. احمد/رداح الخطيب الأبحاث الحديثة في التدريب دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2014
9. د.العربي بلقاسم فرحاتي تأهيل الموارد البشرية "حديثا وقديما" دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن_عمان الطبعة الأولى 2012
10. د.حسن احمد الطعاني التدريب وفق رؤية تطويرية دار وائل للنشر والتوزيع الأردن عمان الطبعة الأولى 2013
11. د.هاشم حمدي التدريب الإداري المفاهيم والأساليب دار الراجية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى عمان الاردن 2013
12. سامي قريشي مذكرة الماجستير في دور التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التكوين لمجمع سونلغاز -البلدية جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2012-2013
13. شيباني فوزية دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا جامعة منتوري قسنطينة 2010-2009
14. صبيعات سامية بولحية رفيقة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في دور التكوين في تحسين الأداء البنكي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير في قسم علوم التسيير تخصص إدارة بنكية جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة 2017/2018
15. عبدالكريم بوحفص التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية -2010
16. عزالدين هروم واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات (CPG) قسنطينة"مذكرة شهادة الماجستير في علوم التسيير الشعبة تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري - قسنطينة 2007-2008
17. عزيزي الريح الوظائف التنفيذية لتنسيق تسيير الموارد البشرية ودورها في تفعيل أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية المؤسسة مطاحن الحصة " بالمسيلة مذكرة شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية-جامعة المسيلة 2014-2015
18. علي عباس اساسيات علم الإدارة دار المسيرة الطبعة السابعة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الاردن 2007
19. فلوسي لطيفة مذكرة الماجستير في دور فعالية التكوين واثره على أداء العاملين دراسة حالة بمؤسسة الضمان الاجتماعي جامعة احمد دراية ادار كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2019-2020
20. مختار شعلال أطروحة الدكتوراه في دور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية وعلاقته باستراتيجية المؤسسة كلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله 2017\2018
21. مخلوف فتيحة إستراتيجية تكوين وتدريب العمال في المؤسسة. دراسة حالة المؤسسة ميناء مستغانم مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي دولي جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم 2016-2017
22. نجم الدين العزاوي جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 1001 دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع الطبعة العربية 2009
23. نرجس محاط ميسون بن زهرة مذكرة الماجستير في مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد دراسة حالة المركز الجامعي بوالصوف _ميلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2021-2022
24. وثائق مقدمة من طرف المؤسسة
25. https://docs.google.com/forms/d/1kAXdzNsR09C3nq_oKsV8a-Xs61a2SqpdGYoNRIBFaAo/edit?pli=1&fbzx=-5647425524997687237&pli=1

قسم 1 من 4

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

يهدف على الاستبيان إلى تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان التكوين وأثره على أداء العاملين، نرجو من سيادتكم المحترمة التعاون معنا بالإجابة على الأسئلة التالية كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم

قسم 2 من 4

المحور الديمغرافي

الجنس

*



ذكر

انثى

الحالة الاجتماعية *



أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

العمر *



إلى 29 سنة

إلى 39 سنة

إلى 49 سنة

أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي *



علم الاساسى

الثانوية

جامعى

او التكوينات

المستوى الوظيفي *



مدير

رئيس قسم

رئيس وحدة

موظف

سنوات الخدمة

*



أقل من 5 سنوات

5 إلى 15 سنة

15 إلى 22 سنة

22 إلى 29 سنة

أكثر من 29 سنة

الانتقال إلى القسم 3 (القسم الخاص بالتكوين)

قسم 3 من 4

التكوين

*



غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					<p>من الضروري القيام بعملية التكوين خضعت لعملية التكوين بعد التحاقه بمنصبي مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة تسعى المؤسسات التكوينية لتزويد الموظفين بالمهارات والكفاءات الضرورية للممارسة وظائفهم</p> <p>تساير برامج التكوينية التغيرات الاجتماعية و التقنية</p> <p>تلائم البرنامج التدريبي مسؤوليات وظيفتي</p> <p>يملك المكونون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة الفهم والاستيعاب</p> <p>يظهر المكونين المعرفة الكاملة والتمكن من محتو مادة التكوين</p>

الانتقال إلى القسم 4 (قسم الأداء)

قسم 4 من 4

قسم الأداء



غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					<p>بعد التكوين زادت قدرتي على انجاز المهام</p> <p>ساهم نظام التكوين المطبق على كسب مهارات جديدة لدي</p> <p>نظام التكوين المطبق ساعد على تحسين علاقتي مع الزملاء في العمل</p> <p>نظام التكوين المطبق ساعد على تحسين علاقتي مع رؤسائي في العمل</p> <p>بعد التكوين زادت مهاراتي في استغلال وسائل الإعلام ألي</p>

					بعد التكوين زادت درجة إتقاني للمهام
--	--	--	--	--	-------------------------------------



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de Mostaganem

جامعة مستغانم

شهادة مدرسية

SAIHI ibrahim

الطالب (ة): سايحي ابراهيم

بـ : جنين بورزق - النعامة

المولود (ة) في : 2000/04/21

رقم التسجيل : UN27012023191938070245

مسجل (ة) بالمؤسسة لمتابعة دراسته (ها) الجامعية في :

السنة : ماستر سنة ثالثة

الميدان : علوم إقتصادية، و التسيير و علوم تجارية / Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales

الشعبية: علوم التسيير / sciences de gestion

التخصص: Entreprenariat

خلال السنة الجامعية : 2024/2023

الإمضاء

شهادة التسيير و علوم تجارية / Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales
الميدان : علوم إقتصادية، و التسيير و علوم تجارية / Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales
الشعبية: علوم التسيير / sciences de gestion
التخصص: Entreprenariat
خلال السنة الجامعية : 2024/2023

يتعهد الطالب بالالتزام بميثاق الآداب و الأخلاقيات الجامعية.

جامعة مستغانم

Université de Mostaganem

ص ب: 118/227



27/09/2023 18.27.24

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education And Scientific Research
University Abdelhamid Ibn Badis Mostaganemوزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

السنة الجامعية: 2024/ 2023 Academic year

مستغانم في: 25 OCT 2023

الرقم: 2023/ 629

الى

السيد (ة) المدير (ة)

وجودة الخلية
صانغ

الموضوع: طلب ترخيص

المرفقات: اتفاقية الترخيص / شهادة الترخيص

تحية طيبة وبعد:

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة: يشرفنا ان

نطلب من سيادتكم قبول الطالب (ة) الأتي اسمه (ا) في الجدول أدناه:

الشهادة المحضرها في تخصص	تاريخ ومكان الازدياد	اللقب والاسم
الماستر ريادة الأعمال	2000/04/21 جنت بوزرق- العمامة	نساء يحيى إبراهيم

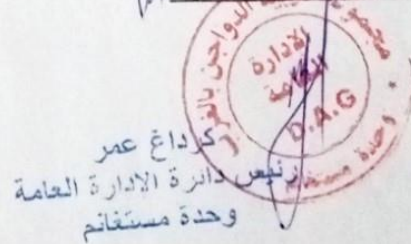
للقيام بترخيص ميداني 1 على مستوى مؤسستكم وهذا ابتداء من يوم: 2024/05/19 الى 2024/06/03

تحياتنا الخالصة .

رئيس مصلحة الترخيصات



ممثل المؤسسة المستقبلة



1- لا يجب ان تتجاوز المدة الاجمالية للتخصيص بالمؤسسة 25 يوما ولا تقل عن 15 يوما.

www.univ -mosta.dz, http://fseg.univ-mosta.dz/. Adresse : kharouba, Mostaganem ,27000

Tél : 045-43-43-91, Fax :045-43-43-54

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 People's Democratic Republic of Algeria
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem

Année Universitaire : 2024 /2023 السنة الجامعية:

استمارة تقييم المتربص

إن الطالب (ة) ابراهيم كراداغ عمر
 المسجل (ة) في السنة ليكافئ/ماستر، تخصص إدارة الأعمال
 قد قام (ة) بتربص ميداني على مستوى مؤسستا لمدة 3 يوما وذلك للفترة الممتدة
 من 2024/05/19 إلى 2024/06/03 وتحصل (ة) على النتائج التالية:

الملاحظة	العلامة	معايير التقييم
	04/03	المواظبة
	04/04	المبادرة
	04/04	المعارف التطبيقية
	04/04	قدرة العمل
العلامة النهائية: <u>20/09</u>	04/04	العلاج مع العمال

المسؤول المخوف عن التربص: كرداغ عمر
 رأي وملاحظات المخوف عن التربص:
 حرر بتاريخ: 2024/06/03 في:

توقيع ممثل المؤسسة
 كراداغ عمر
 دائرة الإدارة العامة
 وحدة مستغانم

رئيس مصلحة التربص
 عميد الكلية

إظهار خاص لأدارة الكلية

1- لا يجب أن تتجاوز المدة الإجمالية للتربص بالمؤسسة 04 أشهر، ولا تتجاوز أيام التربص خلال الشهر 24 يوما، ولا تكون أقل من 15 يوم في السنة الجامعية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

Ministry of Higher Education And Scientific Research
University Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem

السنة الجامعية: 2024 / 2023
الرقم: 629 / 2023

اتفاقية تربص

بين:
 جامعة مستغانم . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الكائنة بمستغانم
 الممثلة من طرف: رئيس مصلحة التريضات من جهة

وبين:
 المؤسسة: وحدة أندية الانعام - تحازن
 الممثلة من طرف السيد مديرها: من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي:
المادة الأولى: تهدف هذه الاتفاقية إلى تنظيم تربص ميداني طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 أوت 2013 للطالب(ة):

الشهادة المحضرتها في تخصص	تاريخ ومكان الازدياد	اللقب والاسم
الماجستير في التسيير	2000/04/28 جنت بوردج - القنارة	سليمان براهيم

المادة الثانية: يهدف هذا التربص إلى تجسيد الدروس المقدمة من طرف جامعة مستغانم ميدانيا.
المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم 2024/05/15 إلى 2024/06/03 لمدة 3 ايام.
 خلال السنة الجامعية 2024/2023 .
المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية. و بناء عليه تشعره بقوانينها الداخلية وإجراءاتها الوقائية والأمنية.
المادة الخامسة: في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية . يحق للمؤسسة أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون . وتشعر إدارة الجامعة بذلك.
المادة السادسة: تضمن المؤسسة الجامعية التغطية الاجتماعية. و مسؤولية التصريح بأي حادث لدى المؤسسة المستقبلية.

حرر في مستغانم: **25 OCT 2023**

ع/ ممثل الكلية (رئيس مصلحة التريضات)

ممثل المؤسسة المستقبلية

(محلل الكلية)

(محلل الكلية)

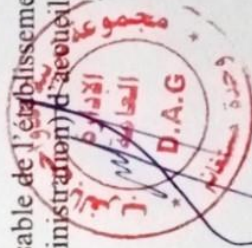
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

ATTESTATION DE STAGE

Je, soussigné le responsable de stage : *Mr. KERNAGH / Omar*
Que l'étudiant(e) : *S.A.I.H.I. I.b.k.s.k.144* né(e) le *21/04/2005* à *Alger/Bouzigge*
Inscrit(e) à l'Université Abdel Hamid Ibn Badis, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Des Sciences De Gestion
A effectué un stage de fin de formation dans la filière : *Spécialité : Entrepreneuriat*
A : *l'Unité Alimentaire de Betail de Mostaganem*
Durant la période : *12/05/2024* à : *03/06/2024*

Fait à : *Mostaganem*, le *03/06/2024*

Le responsable de l'établissement
(l'administration) d'accueil



كرداغ عمر
رئيس دائرة الإدارة العامة
وحدة مستغانم

Cette attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.