



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم مالية و محاسبة
تخصص: محاسبة و جباية معمقة
بعنوان



دور التكوين في تحسين أداء العاملين

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبين:

بن يحي

بوزرواطة شيماء

بوهة إيمان

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	- جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أ- بن يحيى حسين
مشرفا	- جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أ- بن عامر عبد الكريم
ممتحنا	- جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أ- جديدن لحسن

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

الحمد لله رب العالمين ، حمدا طيبا مباركا فيه ملء السموات والأرض
وملء ما بينهما ، وملء ما شاء من شيء بعد الصلاة والسلام على
خير المرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه
أجمعين وبعد.

الشكر لله أولا فهو الذي أعاننا على إكمال هذه الدراسة وبعد ذلك
يطيب ذلك لي أن أتقدم بجزيل الشكر لأساتذتي والمشرف الدكتور
/بن يحيى، كما أتقدم بالشكر للجنة المناقشة التي تقبلت منا هذا
العمل ، فجزأهم الله خير جزاء
كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع
زميلاتي وزملائي .

إهداء

اهدي عملي هدا إلى

الوالدين العزيزين رمز الحب والعطاء أطال الله في عمرهما

إلى كل عائلتي إلى كل من أقاسمهم أفراحي وأحزاني

إلى أخي وأخواتي وأبنائهم وبناتهم وأزواجهم

إلى كل الأصدقاء

إلى كل طالب علم أو باحث في شتى المجالات

بوزروطة شيماء

إهداء

اهدي عملي هدا إلى

الوالدين العزيزين رمز الحب والعطاء أطال الله في عمرهما

إلى كل عائلي إلى كل من أقاسمهم أفراحي وأحزاني

إلى أخي وأخواتي وأبنائهم وبناتهم وأزواجهم

إلى كل الأصدقاء

إلى كل طالب علم أو باحث في شتى المجالات

بوهة إيمان

الملخص:

إن الغاية من هذه الدراسة هو معرفة مدى فعالية التكوين في مجتمع الدراسة المتمثل في عمال المؤسسة الجامعية، جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت حيث يعالج بحثنا ما دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية؟ حيث تم معالجة موضوع بحثنا عن طريق استمارة الاستبيان كأداة لجمع بيانات في الدراسة بواسطة برنامج spss من خلال ذلك تم توصلنا إلى النتائج التالية هي إن المؤسسة الجامعية تهدف من عملية التكوين تزويد العامل بالمعارف والمهارات لأداء العمل بكفاءة وفعالية

الكلمات المفتاحية :

التكوين، تحسين أداء العاملين، المؤسسة الجامعية.

Abstract :

The prépose of the study Is to know the effectiveness of training in the school community represented by université Werther where Our recherche deals with the effect of training on the performance of workers the issue was resolved by mens of a questionnaire asatool for data collection in the Field study the statistique package was used after procesing the data th rough the spss program It was concluted That thetraing amis to provider the Works with the knowledage and skills to bretty perform his blindness.

Words keys : formation- improving employee performace –university institution

العنوان	الصفحة
---------	--------

الإهداء

شكر و عرفان

الملخص

قائمة المحتويات.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الأشكال.....	
قائمة الاختصارات.....	
مقدمة.....	

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

01.....	تمهيد.....
02.....	المبحث الأول: عموميات حول التكوين.....
02.....	✓ مطلب الأول: تعريف التكوين.....
02.....	✓ مطلب الثاني: أنواع التكوين.....
06.....	✓ مطلب الثالث: مراحل التكوين.....
09.....	✓ مطلب الرابع: أهمية التكوين.....
10.....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين.....
10.....	✓ مطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.....
11.....	✓ مطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين.....
12.....	✓ مطلب الثالث: عوامل المؤثرة على أداء العاملين.....
13.....	✓ مطلب الرابع: تقييم أداء العاملين.....
20.....	✓ مطلب الخامس: دور التكوين في تحسين أداء العاملين.....
20.....	المبحث الثالث: دراسات سابقة.....

25.....	خلاصة الفصل.....
.....	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.....
27.....	تمهيد.....
28.....	المبحث الأول: تعريف بالمركز الجامعي.....
28.....	المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الجامعية.....
30.....	المطلب الثاني: هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة الجامعية.....
31.....	المبحث الثاني: عرض ومناقشة واختبار الفرضيات.....
31.....	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
31.....	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان.....
33.....	المطلب الثالث: تحليل وتفسير البيانات.....
43.....	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
46.....	خلاصة الفصل.....
47.....	الخاتمة.....
50.....	المراجع.....
54.....	الملاحق.....

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	ايجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل لوفي الأماكن الخاصة.	1.2
32	جدول ليكرت الخماسي.	2.2
32	معامل الثبات الفاكرونباخ الكلي لدراسة ثبات الاستبيان.	3.2
32	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	4.2
33	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	5.2
34	توزيع العينة حسب المستوى المهني.	6.2
35	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.	7.2
37	توزيع العينة حسب مستوى المهني.	8.2
38	جدول المتوسطات حسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأولي.	10.2
39	جدول المتوسطات حسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني.	11.2
40	جدول المتوسطات حسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث.	12.2
41	جدول المتوسطات حسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني.	13.2
43	اختبار اثر التكوين العاملين الجدد على أداء العاملين.	14.2
44	اختبار اثر تكوين العاملين أثناء العمل على أداء العاملين.	15.2
45	اختبار اثر التكوين العاملين بغرض الترقية على أداء العاملين.	16.2

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	توضيح معايير أداء العاملين.	01
34	دائرة توزيع العينة حسب الجنس.	02
35	دائرة توزيع العينة حسب الحالة العائلية.	03
36	دائرة توزيع العينة حسب المستوى المهني.	04
38	دائرة توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل.	05

قائمة الاختصارات :

الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الأجنبية	الاختصارات
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية مستوى الدلالة	Ststistical packag for the social scinces signification	Spss Sig

مقدمة عامة

يشهد العالم تطورات وتغيرات واسعة في شتى المجالات والميادين من تزايد في عدد المنشآت على اختلاف نشاطاتها وأعمالها وقوة المنافسة بينها، وهذا بسبب تكنولوجيا المتطورة، وهذا ما اجبر المؤسسات المعاصرة عن البحث عن حلول لتأقلم مع هذه التغيرات الغير منتهية ولمواجهة كل هذه التحديات من خلال إستراتيجية تنمية العنصر البشري والاستثمار فيه، حيث تعد من أهم الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات المعاصرة من خلال الاهتمام به ورعايته بإعداده وتوجيهه واستغلاله بطريقة مثالا، وحتى تحقق المؤسسة التنمية الشاملة يجب الاهتمام بكل ما من شأنه إن يؤدي إلى تحسين أداء عمالها ولا يتحقق ذلك إلا من خلال عملية التكوين، حيث يعتبر التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، فالتكوين يعد استثمار حقيقي يؤدي إلى تحقيق أهداف الموظف بشكل خاض والمؤسسة بشكل عام، حيث يجعل العامل قادر على امتصاص الضغوطات ومسايرة التقدم التكنولوجي وتكيف مع الثقافة السائدة حيث يفتح لعاملين فرصة للترقية المهنية والاجتماعية فالمنظمات تهدف من خلال تكوين عمالها إلى اكتشاف نقاط ضعف التي تؤثر سلبا على أداءها ومحاوله معالجتها من خلال العمليات التكوينية، وبالتالي يكون التكوين ضروري في حاله تدهور مستوى أداء العاملين بسبب عدم توفر المعرفة الكاملة على المهام، وذلك يتم من خلال عمليه التقييم الأداء ومعرفة مدى توافق الأداء مع وظائف الحالية، و ذلك من اجل اتخاذ مختلف الإجراءات اللازمة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن اهتمام أي مؤسسه بنشاط التكوين يضمن تحقيق رعايتها وكسب أحسن أداء لعمالها.

لذا نجد ان أي عمليه تكوينيه تحضي باهتمام كبيرا من طرف المؤسسات وذلك بوضع برامج خاصه وتنفيذها من طرف مختصين في مجال التكوين للحصول على موظفين لهم المعرفة والمهارة الكافية لبلوغ الأهداف، على هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لطرح العلاقة بين التكوين واداء العاملين ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات الجامعية الى تحسين اداء العاملين لاكتساب مهارات

الإشكالية: و على ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسية وهي كما يلي:

- ما هو دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجامعية بلحاج بوشعيب؟

يتدرج من هذا التساؤل من ثلاث أسئلة فرعيين :

- هل يوجد اثر لتكوين العاملين الجدد على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟

- هل يوجد اثر لتكوين العاملين أثناء العمل على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

— هل يوجد اثر لتكوين بغرض الترقية على أداء العاملين ؟

● **فرضيات الدراسة :**

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكوين العاملين الجدد على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكوين العاملين أثناء العمل على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكوين العاملين بغرض الترقية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

● **اسباب اختيار الموضوع:**

من بين اسباب اختيار الموضوع ما يلي :

- الميل الشخصي كمثال هذه المواضيع.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة.
- نظرا للأهمية البالغة لتكوين الفرد داخل المؤسسة .

● **اهداف الدراسة:**

- محاوله تعزيز البحوث في مجال اداره الموارد البشرية .
- معرفه دور التكوين في تنمية قدرات وكفاءه العاملين وتوجه سلوكياتهم في المؤسسة
- محاوله معرفه واقع التكوين في المؤسسة الجامعية.

● **اهميه الدراسة :**

تكمن اهميه الدراسة كونها تعالج احد اهم انشطه الموارد البشرية حيث يزداد الاهتمام بتكوين العنصر البشري كونه العنصر الرئيسي في الإنتاج حيث يقوم بتحليل مفهوم التكوين ودوره في تطوير الاداء العاملين ,الاطلاع على طرق تكوينية المتبعة ،التنمية الشخصية و الوظيفية للموظف من خلال اكتساب الموظف معلومات جديده تساعده على تغيير اتجاهاته .

● **حدود الدراسة :**

حدود المكانية :تمت الدراسة في المؤسسة الجامعية بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

● **الحدود الزمنية:**

—من 01 جانفي إلى 08 جويلية

● **المنهج المستخدم في الدراسة:**

- المنهج الوصفي: الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة محل الدراسة:
- المنهج الاستقصائي لاستغلال البيانات عن طريق تصميم الاستمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث

— المنهج الإحصائي : الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

● صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع في المكتبة .
- عدم جدية بعض العمال في الإجابة على الاستبيان
- هيكل الدراسة:(خطة البحث) .

— تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين حيث يتناول الفصل الأولي الجوانب و المفاهيم المتعلقة بعملية وأداء العاملين تحت الإطار النظري لتكوين وأداء العاملين، وذلك من خلال ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأولي أساسيات حول عملية التكوين ،والمبحث الثاني أساسيات حول أداء العاملين ودور التكوين في تحسين أداء العاملين ،في حين تم تخصيص المبحث الثالث لدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني فتضمن دراسة حالة بالمؤسسة الجامعية بلحاج بوشعيب وذلك لإسقاط النظري على الواقع ،ومعرفة مدى اهتمام مؤسسة محل الدراسة بالعملية التكوينية وتحسين أداء عمالها وكذا معرفة مدى مساهمة عملية التكوين حسب مختلف مراحل التوظيف في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجامعية .

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية

تمهيد :

تتوقف كفاءة أداء أي منظمة على كفاءة أداء مواردها البشرية والتي تفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى يمكن للمؤسسة من تحقيق أهدافها تلجأ إلى عملية التكوين حيث أصبح التكوين عملية ضرورية تزاو لها المنظمة لتحسين أداء العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تحسين في نوعية الخدمات المقدمة وهذا يسمح للمؤسسة بالاستمرارية وتحقيق التطور.

المبحث الأول: عموميات حول التكوين

تلجأ المؤسسة بالاهتمام بالتكوين لأنه كل ما ينفق وتصرف عليها يعد استمرارا في الموارد البشرية لان ينجم على ذلك عائدا يتمثل في رفع و زيادة مستوى الفرد ،فتكمن أهمية التكوين في رفع و زيادة المعارف و المهارات الأمر الذي يؤدي الى رفع دافعية الفرد على العمل و للتعرف على التطرق لمعرفة مختلف المفاهيم التي يتعلق به .

المطلب الأول: تعريف التكوين.

التكوين هو مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى اكتساب المعارف العلمية، والتي تحول للأشخاص الفرصة للتكيف مع محيطهم الوظيفي والمهني، فالتكوين يهدف إلى تلبية حاجات التنظيمية والمهنية والهدف منه الوصول إلى الأهداف المخططة والمرغوبة من طرف مجموعة من العمال.¹

إن التكوين هو اعداد الشخص لاكتساب المعارف والمهارات بهدف الترقية من فرع إلى فرع آخر للنشاط الاقتصادي في المؤسسة، ويعتبر من الوسائل التي تدفع العامل للنهوض بعلاقة الشخص المهني مع مراعاة فرص الاستخدام ويمكنهم التكوين من الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم، ويعرف أيضا بأنه اكتساب الفرد المعارف والمهارات والخبرات حيث يصبح قادرا على مواصلة عمل ما فهو التطور المنطقي للمهارات والكفاءات وسلوكيات العاملين ليصبحوا صالحين وممكنين للتأقلم مع مختلف مراحل عملهم وتحقيق التطور والارتقاء.²

المطلب الثاني: أنواع التكوين

يقسم التكوين الى أنواع حيث بإمكان أي منظمة اختيار الأنواع التي يناسبها و ذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي و النشاط المتوقع في المستقبل و التغييرات التكنولوجية و ان استخدام كل نوع من أنواع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول إليها و على قدرات القائمين بالتكوين و كذلك على قدرات الافراد الذين يتلقون التكوين و تتمثل أنواع التكوين في الآتي:³

أولا: التكوين حسب مرحلة التوظيف :

¹ ناصر ساعد، مهندس بلعيد، سامية حداد، فريد مخلوق " دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية"، براقى الجزائر، مطبعة منتجة، 2014، ص 92.

² مصطفى نجيب شاوش، " إدارة الموارد البشرية"، الجامعة الأردنية، الأردن، 1996.

³ الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 6 ص 3.

و هو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة و عادة ما يتم خلال أيام و أسابيع الأولى من التعيين و هو يعتبر بمثابة تقديم او تعريف بالعمل و بالمنظمة و بتقسيم هذا النوع من التكوين الى :¹

1- توجيه العامل الجديد: يحتاج العامل الجديد عند تقدمه الى العمل لمجموعة من المعلومات عملية تهيئة و تزويدهم بالمعلومات أساسية التي يحتاجونها لأداء و وظائفهم بشكل مطلوب خاصة العاملين الجدد الذين يحتاجون الى عملية تهيئة و توجيه عند بداية التحاقهم بالمنظمات .

فهو يهدف الى تعريف الموظف بقواعد العمل و اهداف و مسؤوليات المنظمة التي يعمل بها و عن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة كما يتضمن الإجابة عن الأسئلة التي يرغب الموظف في معرفتها. وتختلف المنظمات في طريقة تقديمها للموظف الجديد للعمل فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات و البعض على المقابلات للمشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين و البعض يعتمد على الكتب او مواد مطبوعة بما كل المعلومات الهامة و غيرها من الطرق.

و أهم المعلومات و البيانات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي:

معلومات عامة عن المشروع مثل : تاريخه ، أنواع المنتجات ، التنظيم الإداري للمشروع ، الخريطة التنظيمية و يغلب على هذا النوع من التكوين الطابع الأكاديمي خاصة في مجال التكوين الإداري لان الاعداد يتطلب تزويد المتكون بكثير من الأسس و النظريات التي تكون الحاجة أقل بالنسبة للتكوين على راس العمل و هذا النوع من التكوين يسمى او يعرف بالتكوين التمهيدي .

2- التكوين أثناء الخدمة (أثناء العمل) : أحيانا ترغب المنظمة في تقديم التكوين في موقع و مكان العمل و ليس خلافه حتى تضمن كفاءة اعلى للتكوين حيث يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل و يتم ذلك بالتوجيه المستمر حيث تشجع المنظمات و تسعى الى ان يكون تقديم المعلومات و التكوين من طرف المشرفين المباشرين فيها على المستوى الفردي للمكونين ، و مما يزيد من أهمية هذا التكوين ان كثيرا من الات اليوم تتميز بالتعقيد ، الامر الذي يجعل استعداد العامل او خبرته السابقة غير كافية و بالتالي عليه ان تلقى تكويننا مباشرة على الالة نفسها و من المشرف عليها ، و يغلبه على هذا النوع من التكوين انشغال المكونين بأعمالهم اليومية و عدم التركيز او إعطاء الوقت الكافي للمكونين.

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، مصر، 2007، ص225، 226.

3- **التكوين بغرض تجديد المعلومات:** حيث ما تتقادم المعارف و المهارات الأفراد و على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا و أنظمة جديدة يلزم الامر تقديم التكوين المناسب للموظف في التخصص الذي يمارسه و تدعو الحاجة دائما الى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات .

4- **التكوين بغرض الترقية و النقل :** و هو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة او القيام بواجبات و مسؤوليات جديدة أيضا و هذا الاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد، فهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد الثغرة في المعارف و المهارات كما لو تعلق الامر على سبيل المثال تكوين عامل ليكون رئيس ورشة او رئيس عمال حيث يستلزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه، و كيفية توزيع العمل عليهم و متابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم .

5- **التكوين للتهيئة للتقاعد :** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن الى الخروج على التقاعد بدلا ان يشعر الفرد فجأة انه تم تقاعده، يتم تكوينه للبحث عن طرق جديدة للعمل او طرق الاستمتاع بالحياة و البحث عن اهتمامات أخرى غي الوظيفة و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج للتقاعد.

نلاحظ أن التكوين حسب مرحلة التوظيف ، يشمل التكوين الذي يهدف الى تعريف الموظف الجديد بقواعد العمل أهدافه خصائصه الوظيفية و مسؤولياتها التي سوف يمارسها ، التكوين في موقع العمل و يكون من المشرفين المباشرين و التكوين لتجديد المعارف و مواكبة تطورات التكنولوجيا التكوين لتولي وظيفة جديدة سواء من خلال الترقية او النقل لسد ثغرة في الاختلاف و معالجة القصور في الأداء و تكوين بغرض تهيئة الموظف نفسيا على التقاعد

ثانيا: لتكوين حسب المكان :

ينقسم هذا النوع من التكوين الى :¹

1- **تكوين داخل المؤسسة :** قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة سواء من مدربين داخل او خارج المؤسسة و بالتالي عليها تصميم البرامج او دعوة المدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الاشراف على تنفيذها .

2- **التكوين خارج المؤسسة :** في هذه الحالة تفضل المؤسسة التنقل كل او جزء من نشاطها التكويني خارج نطاقها و ذلك ان كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل افضل خارج المؤسسة و يمكن الاستعانة اما بالمؤسسات الخاصة او الالتحاق بالبرامج الحكومية .

¹ أمين الساعي، "إدارة الموارد البشرية"، التدريب من النظري إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص118، 119.

أ- شركة تكوين خاصة : هي ان تسعى لتكوين خارجي بواسطة سوق التكوين و ان يتم بتقديم مثل هذه المكاتب او الشركات .

ب- برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين من خلال المنظمات التابعة للدولة و هي عادة ما تتركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات التي تهتم بها الدولة.

و مهما يكن فان التكوين في مكان العمل او الأماكن الخاصة ببعض السلبيات و الإيجابيات يمكن تلخيصها في الجدول الآتي :

جدول رقم (01) إيجابيات و سلبيات التكوين في مكان العمل و الأماكن الخاصة

ايجابيات التكوين في الأماكن الخاصة	ايجابيات التكوين في مكان العمل
<ul style="list-style-type: none"> - الابتعاد عن ضغط العمل - وجود وقت كافي لتكوين -سهولة الكشف عن مشكلات التكوين -بيئة التكوين مريحة تساعد على التعلم -تنمية المعنويات والحوافز 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم الحاجة إلى تجهيزات - عدم الحاجة إلى مكومنين - تحقيق للمتكون علاقة عمل مبكرة - القدرة على التحكم في عملية التعلم
السلبيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> - بيئة التكوين صناعية - عدم تقبل بعض المتكونين الابتعاد عن عائلاتهم - بيئة التكوين صناعية - صعوبة نقل أثر التكوين - إضاعة وقت طويل - أحيانا يتطلب نفقات 	<ul style="list-style-type: none"> - قد لا يكون لدى المشرفين الخبرة كمكونين - عدم إعطاء وقت كافي للتكوين - إخراج المتكونين أمام الموظفين ذو خبرة

ثالثا: التكوين حسب نوع الوظائف:

حسب هذا النوع من التكوين يمكن تمييز تصنيفات نقوم بتلخيصها فيما يلي:¹

1- التكوين المهني : يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية و امثالها من اعمال الكهرباء ، نجارة ، ميكانيك صيانة تشغيل و غيرها فلهذا نجد ان الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو يعنه بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى و ذلك بهدف معرفة فنون المهنة كما توجد معاهد و مراكز التكوين المهني التي يمكن الالتحاق بها للتكوين على بعض المهن و الغرض منه هو المام الفرد بالمهنة او حرفة معينة و تكوين مهارة لديه على كل فنون الحرفة .

2- التكوين التخصصي : فهو يتضمن تكوين معارف مخصصة لمزاولة وظيفة مخصصة و تشمل عادة الاعمال المحاسبة ، المشتريات ، المنتجات ، هندسة الصيانة ، هندسة الإنتاج .

و يهدف هذا النوع من التكوين الى تنمية مهارات و الخبرات متخصصة بغية توفير امكانيات لمواجهة مشاكل العمل

3- التكوين الإداري : يتضمن المعارف الإدارية و الاشرافية اللازمة للقيام و تقليد مناصب الإدارية الدنيا او الوسطى او العليا و هي تشمل عمليات إدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ القرارات و توجيه و قيادة و تحضير و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصالات فهو يهدف الى تغطية احتياجات التكوين المطلوب اجراءه للقادة و الرؤساء.²

المطلب الثالث : مراحل التكوين

تتعدى عملية التكوين في مراحل اساسيه لا يمكن تجاوز احدهما دون التعرف للآخرين وهذه الخاصية اهم ما يميز التكوين عن التعليم فمنهج التعليم يدرس في الجامعات برامج موحدة لجميع الدارسين دون استثناء اي جهد عكس العملية التكوينية حيث ان كل برامج التكوينية محتمده من طرف المؤسسة تصمم حسب محتاجه الى عملية تكوين الاداء وتمثل هذه الخطوات في ما يلي:³

أولا: تحديد الاحتياجات التكوينية:

¹ احمد ماهر، المرجع السابق، ص 396.

² صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 276.

³ يوسف بن محمد القبلان، "أسس التدريب الإداري مع التطبيقات عن المملكة السعودية"، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992، ص 32.

الاحتياجات التكوينية: هي قيام المنظمة بإحداث مجموعه من التغيرات في مهارات ثقافات وسلوكيات العاملين وذلك لتحسين ورفع قدراتهم وفقا لاحتياجات اللازمة وذلك لمواجهة موجات الاخطاء والمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة ، كما يمكن تعريف الاحتياجات التكوينية هي احداث المقارنة بين مجريات التي تحدث في المؤسسة وبين التي يجب ان تحدث في ظل الظروف الانيه والمستقبلية ، وهذا يمكن المؤسسة من تحديد احتياج التكوين وهي تعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها التكوين الصحيح لتحقيق الكفاءة العالية جيد لان التكوين ليس غايه بل هو وسيله .¹

يعتبر تقييم الاداء وسيله لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة التي منه اضافته الى ما يوفره من معلومات اضافيه عن سلوك الفرد في العمل واخلاصه الى الارض الامر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن الاحتياجات التكوينية المحددة .²

2- متابعه المظاهر التنظيمية السلبية :

توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية التي نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل ارتفاع التكاليف , ضعف الرقابة على المواد , ضعف الرقابة على الجودة , زياده النسب المنتجات البليغة , الصراع المستمر مع الإدارة كثره الشكاوي , ارتفاع معدل دوران العمل والغياب , ارتفاع معدل حوادث العمل , ضعف الانضباط .

رابعا: تحليل التنظيمي:

يشمل تحليل التنظيمي ثلاث جوانب اساسيه وهي:³

1- تحليل المهام او العملية : يتناول تحليل العمل بالدراسة تفسيريه لخطوات العمل ومراحل مختلفة بالنسبة للوظيفة والدراسة كل مرحله ومدى امكانيه تطويرها وما هي الادوات المستخدمة وامكانيه ادخال الآلات الجديدة ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات .

2- تحليل التنظيم: من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على استراتيجيه من المشاكل التنظيمية من حيث مثلا مدى وضوح او غموض الاهداف وماذا كفاءات الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الاهداف وماذا

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

² سمية بن شعبان، " دور التكوين في تحسين أداء العاملين"، دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية قالمة، مذكرة شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8ماي- قالمة 2018- 2019، ص 44، 43.

³ جعفري بلال، المرجع السابق.

تناسب توزيع أعباء العمل و تناسب اختصاصات مع قدرات الافراد وماذا تفويض السلطة الى المرؤوسين ,ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة

3- تحليل الفرد : ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته و مؤهلاته , حاجته وسلوكه و مدى تعاونه , حبه للعمل وإخلاصه له , وقدرته على الاتصال والتفاهم و مدى انسجامه مع الآخرين.

4- اختبارات : اختبارات الذكاء , قدرات المهارات اليدوية التي تقوم مؤسسه بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وإدائه لعمله و تستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة , مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الاحتياجات .

5- المقابلات و الاستقصاءات : تجر مع الافراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة .

6- تصميم البرامج التكوينية : يعد تحديد احتياجات تكوينية بدقه في صورة افراد يحتاجون الى جهة التكوين محدد لتحقيق النتائج التي توليدها المنظمة , نبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقه تحقيق الاهداف المطلوبة من السياسة التكوين .¹

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل السياسة التكوين و يتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة التحديد احتياجات التكوينية التي تعتبر الاساس تصميم اي برنامج تكويني, ويقصد بتصميم برنامج تكوينية انما العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية الى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج ما يلبي احتياجات من نقص المعلومات والكفاءات والمهارات هي حلقة وصل بين مرحله تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحله تنفيذ البرنامج التكويني , و يمكن ان يضم البرنامج التكويني عديد من العناصر منها:²

- تفاصيل عن المتكويين.
- موضوع التكوين.
- تحديد طرق واساليب التكوين .
- تحديد مكونات و معايير التقييم.

¹ بن وسار نور الدين سعد أحمد، " دور التكوين في تحسين أداء العاملين"، دراسة حالة ببلدية وادي سلي"، مذكرة شهادة الماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة جيلالي بونعامة، تلمسان، 2020/2019، ص20، 19.

² بن وسار نور الدين سعد أحمد، المرجع السابق، نفس الصفحة.

7- تنفيذ و تقييم برنامج تكويني : بعد مرحله تصميم برنامج تكويني تأتي مرحله تنفيذ برنامج سواء كان هذا البرنامج داخل مؤسسه او خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا.¹ ان مرحله التنفيذية مرحله اداره البرنامج وتحسيده ميدانيا , و حتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدره الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم بجميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية البشرية والمادية (نوعية المكونين ونوع المحتوى البرنامج) بالإضافة إلى توفير القاعات وتنظيم طريقه جلوس المكونين و توفير وسائل المساعدة وضبط القوائم اسمية للمكونين وتوزيع الادوات اللازمة عليهم لتنظيم التوقيت سير الجلسات التكوينية و فترات الراحة.²

المطلب الرابع: أهمية التكوين

لتكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، الأفراد العاملين و في تطوير العلاقات الإنسانية وهي كما يلي:³

أولاً: أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- تطوير الإنتاج والنهوض به كما ونوعاً، فالتكوين يجب أن يتبعه تحسين نوعية المنتجات، والرفع من كميتها.
- المساهمة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكاناتها
- التقليل من الوقوع في حوادث العمل التي يكون سببها في الغالب عدم كفاءة الأفراد العاملين أو عجزهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو ظروف العمل
- المساعدة في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- المساهمة في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة .

ثانياً: أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين:

- مساعدة الأفراد العاملين على تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- مساعدة الأفراد العاملين على تطوير مهارات وتفعيل عمليات الاتصال لتحقيق الأداء الفعال.
- تنمية العوامل الدافعة للأداء وتوفير الفرصة أمام العاملين للترقية في العمل، منح الأشخاص إمكانية الحصول على المعلومات الضرورية في العمل.

¹ بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر - بسكرة 2013-2014، ص48.

² بوقطف محمود، المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ بوحفص عبد الكريم، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص37

– رفع الروح المعنوية للعامل بتقليل الحوادث

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

من خلال هذا المبحث يحاول وضع إطار مفاهيمي مفهوم أداء العاملين والتعرف على محددات والعوامل المؤثرة على أداء العاملين وكيفية تقييم الاداء.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

تعددت المعاريف وذلك باختلاف آراء ووجهات نظر ويمكن ادراج البعض منها فيما يلي:
عرف الاداء بانه عباره عن سلوك يساهم به الفرد من اجل تحقيق اهداف الشركة تخصى بالدعم من قبل الشركة وحتى تحقق الشركة نوعيه وجوده الاداء والخدمات يجب ان يكون هناك تكوين¹.
وعرفه اخر بانه: النتيجة النهائية للأعمال المنجزة وهو سلوك عملي الى درجه عالية من الكفاءة والفعالية لبلوغ الاهداف المخططة والمسطرة.²
وعرف ايضا هو كل نشاط سواء كان فكريا او عمليا بغيت انجاز المهام يهدف الى تحقيق مهام المحددة من طرف المنظمة.³

يقصد بأداء العاملين انه هو قيام العامل بإنجاز الاعمال من اجل تحقيق الاهداف خلال فتره زمنية معينه.⁴
يعتبر مفهوم الاداء على النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.⁵

¹ الخناق سناء عبد الكريم، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية في الفترة من 9-2 مارس 2005، ص12.

² مصطفى أحمد سيد، " الإدارة الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة، 2015، الناشر المؤلف، ص111.

³ روشام بوزيان، " دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، العدد 2017، 3، ص259.

⁴ رجم خالد، " أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وأنظمة المعلومات، جامعة ورقلة، 2012، ص8.

⁵ خالد محمد بن حمدان وائل محمد ادريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، دار البازوي العلمية للنشر، بدون طبعة، الأردن، 2009، ص383.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات اداء العاملين

أولاً: عناصر الأداء:

لتحقيق اداء فعال لا بد من توفر عناصر اساسيه لقياس وتحديد مستوى اداء العاملين المؤسسات ومن هذه العناصر ما يلي:

1- كفايات الموظف : وهي تعني ما يمتلكه الموظف من معلومات وكفاءات وقيم وتوجهات وهي تعتبر عنصر اساسي في انتاج اداء فعال من قبل الموظف .

2- متطلبات العمل : تشمل المهام والمسؤوليات والادوار الفنية وذلك حسب متطلبات الوظيفة ومجالات المرتبطة بها.

3- بيئة التنظيم : تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجيه العوامل الداخلية تنظيم أهدافها ومواردها ومركزها استراتيجي أما العوامل الخارجية مثل عوامل الاقتصادية سياسيه قانونيهالخ.¹ ويضيف بعض الكتاب الى ان هناك اربعة عناصر للأداء تتمثل فيما يلي:

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : تتمثل في المعارف المهارات الفنية والمهنية المعلومات المتعلقة بالوظيفة

ب- نوعيه العمل : وتتمثل في المعرفة الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات وكفاءات وقدرات على التنظيم والقيام بالعمل دون اي اخطاء

ج- كميته العمل المنجز : اي مقدار العمل المنجز وسرعه الانجاز

د- المثابرة والثوق : قدره الموظف على تحمل المسؤولية وانجاز الاعمال في الوقت المحدد الاعتماد على النفس دون تدخل المشرف كذلك الجدية والابداع في العمل.²

ثانياً: محددات الأداء:

العوامل التي تحدد مستوى اداء العاملين هي كالتالي:

1- الدافعية الفردية : هو ذلك الدافع الموجود عند كل فرد تجاه العمل ويختلف من شخص الى اخر فان يكون قويا او ضعيفا حسب كل فرد

¹ محمد سرور الحريري، "علم النفس الإداري"، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016، ص276.

² عتبة طيب، غطاس خالد، تامة محمد الغزالي، " دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقרת (SkTM) مذكرة شهادة ماستر إدارة أعمال جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي - من2018/2019، ص21.

- 2- مناخ وبيئة العمل:** يجب ملائمة كافة الظروف والامكانيات الخاصة احر عمل على كافة المستويات (تنظيم,إدارة ,القسم) من اجل تسهيل تكيف الفرد مع العمل وتشجيعه وتحفيزه لأداء العمل
- 3- القدرة على أداء عمل معين :** يجب توفر القدرة أي استطاعة الفرد على اداء العمل المكلف بها.¹
- 4- ادراك الدور :** يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال وتحقيق مستوى مرضي من الاعداء وجود حد من الاتقان في كل محددات الاداء ان الفرد عندما يبذلون جهود فائقة يكون لديهم قدرات متفوقه لا يفهمون ادوارهم لن يكون مقبول نظر الاخرين عملهم لن يكون مواجهه في الطريق الصحيح اذا كان الفرد ينقصه والجهد اللازم للأعمال.²
- نستنتج ان اداء العاملين بتفاعل مجموعه من المحددات هي قدره العامل على اداء المهام الموكل اليه خلال توفير له البيئة والمناخ الملائم وهذا ينعكس ايجابيا على العامل يجعله راضي على الوظيفة اي تحقيق الرضا الوظيفي ويشجعه ويجفزه بحيث يخلف له دافع للقيام بالعمل

المطلب الثالث : عوامل المؤثرة على اداء العاملين

- يتأثر الاداء بعوامل مختلفة لا يمكن تحديدها فكل الظواهر مهما كان نوعها فهي تؤثر على الاداء ومن بين العوامل المؤثرة على الاداء نذكر له منها ما يلي :³
- 1- اسلوب القيادة والاشراف:** تشجيع وتحفيز العاملين من قبل القائد الذي يعتبر المؤثر الأساسي على سلوك الآخرين حيث يقوم بتوجيههم لشحن همهم نحو تقديم الأفضل دافعيه نحو أداء العمل بجديه وتوظيف كل طاقاتهم
- 2- شعور الفرد بأهميته في المنظمة :** شعور الفرد بأهميته في كسب ثقة في النفس والأريحية في العمل وانه عضو فعال في نظر الإدارة ويبين النفس وبين العمال الاخرين حيث يولد له شعور بالانتماء والولاء اليها
- 3- الاجر:** اذ كان ما يتقاضاه الفرد مقابل الجهد الذي يبذله في المؤسسة له دور كبير وفعال خاصه اذ كان هذا الاجر المصدر الوحيد والاساسي يتطلب واشبع رغباتهم واعتبر عدم المساواة في الاجر من العوامل التي تؤثر على الفرد حيث تشوهه بالغيث وانتهاك حقوقه وهذا ينعكس سلبيا على اداء في المؤسسة

¹ بن وسار نور الدين سعد أحمد، المرجع السابق، ص 25.

² بوشليف الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة " المؤسسة الوظيفية للأشغال في الآبار E.N.T.P " (2010-2014)،

مذكرة شهادة الماستر " اقتصاد و تسيير بترول"، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2015، ص 6.

³ عتبة طيب، غطاس خالد، تامة محمد الغزالي، المرجع السابق، ص 26-27.

4- الاستقرار الوظيفي : بقاء الفردي وظيفته والتعود على اداء العمل المطلوب منه يجعله متقن ومخلص لعمله

5- نظام المؤسسة وسياستها : حيث ان للنظم وسياسه الإدارية دورا كبيرا في المؤسسة حيث يعد دافعا قويا في تشجيع الافراد على العمل او التهاون في العمل اي عكس ذلك بمعنى ان هذا النظام يميز او يقارن بين اداء العمال فمنهم من يؤدي العمل بطريقه صحيحه والمطلوبه ولديهم حس المسؤوليه ويكثرون ويفترضون للعمل ومنهم لا يفترضون العمل ومسؤولياتهم فان هذا النظام يعتبر دافعا قويا لتحفيز الافراد تحسين وتطوير مستوى ادائهم.

6- الشكوين : يعد احد الركائز الأساسية في التنمية البشرية حيث يهدف الى تنميه قدراتهم وتطوير مهاراتهم الفكرية والمهنية وذلك حسب مجال الاختصاص وهذا لأجل تحسين أدائهم وإخراج طاقاتهم الإبداعية هناك عوامل أخرى غير خاضعه للتحكم المؤسسة التي لا يمكن المؤسسة التحكم فيه منجزاتها لأنها تنتمي الى المحيط الخارجي حيث تفتح المجال المؤسسة اغتنام الفرص والتصدي ومواجهه المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة من المحيط الخارجي ويمكن تقسيم هذه العوامل الى :

- العوامل اقتصادية:الكساد.
- العوامل اجتماعيه : النمو الديمغرافي.
- العوامل تكنولوجيه : التطور التكنولوجي.
- العوامل سياسيه وقانونيه: الاستقرار السياسي والأمني.

المطلب الرابع: تقييم اداء العاملين.

أولا: تعريف تقسيم اداء العاملين:

تقييم الأداء هو أحد الوظائف المتعارف عليها في المنظمات حادثه حيث يعتمتر هذه العملية عمليه مستقرة حيث يتم من خلال هذه العملية تحديد ومعرفة مدى كفاءه وفعالية اداء العاملين لما همهم شرط ان يكون العاملين تجاوزوا المدة الزمنية المعينة في عملهم حيث يمكن تقييم ادائهم خلال تلك الفترة الزمنية.¹

ويعرف تقييم اداء ايضا بانه العملية التي توضح للعامل الطريق الصحيحة وكيفية اداء العامل العملي وما ينتج عنه من وضع واعداد خطط لتحسين مستوى الاداء ورفع من فعاليتها.²

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 284.

² عبد الباري براهيم درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين (21)، منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 509.

يعرف ايضا تقييم الاداء اول عمليه التي يتم فيها مكافأة العاملين مقابل الجهود المبذولة من طرف العاملين بشكل عادل اي تحقيق العدالة في تقديم المكافآت وذلك بالاعتماد على معدلات ومعايير لمقارنه مستويات ادائهم لتحديد مستويات كفاءتهم في العمل.¹

ويمكن تعريفه عمليه اصدار الحكم عن اداء وسلوك العاملين في العمل وتدريب اصدار الحكم قرارات تتعلق بالنقل او ترقية او تنزيل دراجته الحالية او تدريبهم او تأديبهم او الاستغناء عنهم.²

ثانيا: معايير تقييم اداء العاملين:

1- موضوعيا: تعبر عن المعلومات الأساسية التي تحتاجها طبيعة العمل وهي كالآتي:

المعرفة بالعمل ومطالبه بمعنى المعرفة الجيدة للعامل على كل تفاصيل العمل والطرق وكيفية اداء العمل .

أ- جوده الإنتاج: تقييم مدى كفاءه وفعالية العمل اي تقديم اداء العامل واتقانه لعمله مع مراعاة سلامه المهنيه (حوادث العمل) وتوفير ظروف الجيدة للعامل .

ب- كميته الانتاج : التي يستطيع العامل القيام بها يعني هي قدرته واستطاعته على تحقيق الاعمال ومدى تغطية العامل لمسؤولياته اتجاه العمل مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الملائمة للعمل

2- سلوكيا : يكشف عن صفات الفرد الشخصية وتشمل التعاون - معرفه درجه التعاون بين العامل والاعوان الاخرين وبين زملائه بالمنظمة او على المستوى الخارجي .

— درجه الاعتماد عليه و يرتكز هذا العنصر على مدى تحمل وتقدير العامل لمسؤولياته وواجباته وحاجاته للرقابة.

— محافظه العامل على الآلات والادوات والمعدات وسلامتها من الحوادث واستخدامها بطريقه صحيحه لتجنب الاسراف والتبذير.

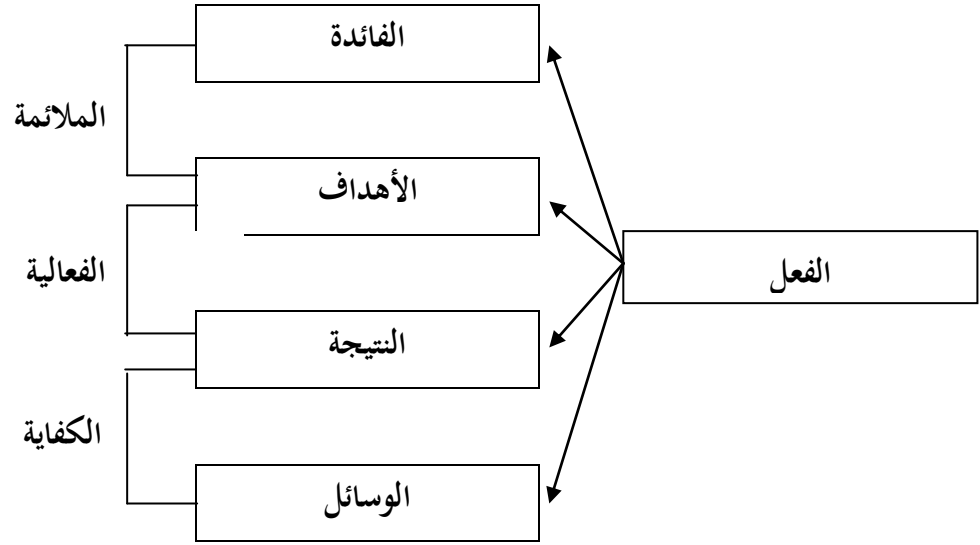
— المواظبة على التزام العامل بمواقيت الدخول للعمل والخروج اي احترام الوقت .

— استغلال وقت العمل للعمل وتقديم اداء فعال .

● **السلوك الشخصي:** التصرف يخلق داخل العمل بحيث اي سلوك غير معقول قد يمس سمعة المنظمة

¹ فايز زغبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، طرق و أساليب سياسات إستراتيجية، دار الهلال، عمان ، الأردن، 1991، ص 191.

² بوقطف محمود، المرجع السابق، ص 71.



الشكل رقم 01: يوضح معايير أداء العاملين

المصدر: علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، سنة 2002، ص 132.

نستنتج ان الجانب الموضوعي يخص متطلبات الوظيفة والمتمثلة في المعرفة في العمل كميته الانتاج ,جوده الانتاج , اما الجانب السلوكي يتعلق بخصائص الشخصية للفرد مثل التعاون ,درجه الاعتماد ,المواظبة ,استغلال الوقت السلوك الشخصي.¹

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم اداء وهي كالتالي:²

– عند تقييم الاداء يجب اعتماد على عدد كبير من المعايير وهذا راجع لتعدد الأنشطة التي يقوم بها العاملين لذلك يجب تعدد المعايير لتغطية اداء الفرد.

– يجب الاعتماد على المعايير الموضوعية بدرجة الاولى يأتي بعدها سلوك الافراد ثم الصفات الشخصية.

1- ففي النوع الاول: يركز على نواتج العمل وكمية وجوده العمل .

2- النوع الثاني: يتعلق بأسلوب وسلوك التي تم الاعتماد عليه للوصول الى النتائج

3- النوع الثالث: المعايير الشخصية هي اقل دقة من سابقاتها لأنها لا تصف الاداء بل تصف صفات الشخص القائم بالأداء .

¹ سمية بن شعبان، المرجع السابق، ص 62.

² أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 63.

4- الفرع الثالث: طرق تقييم اداء العاملين :

هناك العديد من الطرق تنقسم الى قسمين:

أ-الطرق تقليدية: ومن هذه الطرق طريقه تدرج البياني, طريقة الترتيب, طريقة المقاربة بين العاملين.

● **طريقة التدرج البياني :** يعتمد على تحديد بعض الصفات المساهمة في الاداء حيث يتم تقييم الاداء على شكل.

مقياس التدرج البياني البيان الذي يحتوي على الخصائص التالية: كميّه ونوعيه الإنتاج , الكفاءة والابتكار في العمل والتعاون والمواظبة غيرها , تسمح طريقه التدرج البياني معرفه العامل الذي تتوفر فيه هذه الخصائص.¹

● **طريقه ترتيب :** من مهام الرئيس حيث يقوم بترتيب العاملين تنازليا من اعلى درجه الى اسفلها او تصاعديا وذلك حسب كفاءتهم ومستوياتهم في العمل من الرئيس الى المرؤوسين.²

● **طريقه المقارنة بين العاملين :** يتم مقارنة كل عامل مع غيره من الافراد العاملين معه من خلال هذه العملية يتعين على المقيم اي الموكل بعملية التقييم بالتحديد العامل الافضل الكفاء وذلك بالاعتماد على معايير موضوعيه على اساس اداء الأعلى او نوعيه العمل.

ب- الطرق الحديثة: ظهور الطرق الحديثة راجع لنقص فعالية الطرق التقليدية ومن بين هذه الطرق الحديثة :

● **طريقه الاختيار الاجباري :** تعتبر من الطرق الحديثة حيث يتم فيها جمع عدد من الخيارات التي تصف اداء الفرد لعمله وتنقسم الى مجموعات تضم كل مجموعه ثنائيه وثنائيه فيها عبارتان الاولى الجوانب الحسنه الجيدة في العامل.

والثاني الجوانب السيئة المنبوذة في العامل ثم يقوم المشرف بوضع علامه في العبارة أكثر انطباقا على الشخص والعبارة اقل انطباقا على الشخص الذي يحمل صفات وتحقيق هذه الطريقة الموضوعية لحكم ان المقيم ليس على دراية بمدى اهمية الصفات المحددة و هذا راجع لسريه هذه الاوزان التي تحتفظ بها الإدارة العليا.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 247.

² عتبة طيب ، المرجع السابق، ص 29.

● **الإدارة بالأهداف:** يطلق على هذه الطريقة بوضع الأهداف و الإدارة بالنتائج الخ وتعتمد هذه الطريقة تقويمات التالية :

- العمل الجماعي وتشارك في وضع المهام بين اطراف المؤسسه المتمثله في الرئيس والمرؤوس
- تحديد مجموعه من الانماط التي يجب التقيد بها لاداء العمل بطريقه المرغوب فيها
- مكافئه العمال حسب النتائج الايجابية وتعريف المهارات في المؤسسة
- اعلام المؤسسة أي الرؤساء و مشرفي المؤسسة بالانماط السلوكية التي يجب اتباعها وكيف يتم العمل والتنفيذ بما قياس مدى ارتفاع العامل لهذا الانماط والعمل بها¹

5- الفرع الرابع : دور التكوين في تحسين اداء الموظفين : ان التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الجامعية اهتماما كبيرا حيث يهدي الى تنميه قدرات الموظفين في العمل ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديده المطلوبه لتحقيق استراتيجيه المؤسسة في البيئة , اذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية او تنظيميه اصبحت تفرض عليها ضرورة التوافق قدرات موظفين مع ما يستحب من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا اليه المؤسسات واصبح لزام عليها ان تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في المؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة , كما ينظر الى وظيفه التكوين او التدريب على انها الوظيفة المكمله للتعين فلا يكفي ان تقوم المؤسسات باختبار الموظفين وتعيينهم انما يجب اعدادها هؤلاء الافراد وتنميه قدراتهم ومهاراتهم على اداء العمل الموكلة اليهم وتقديم المساعدات الكافي لحصولهم على كل ما هو جديد من معلومات ومعارف وتزويدهم بالاساليب الجديده لاداء الاعمال واستثمار مهاراتهم ولتكوين تأثيرات متعددة على اداء الموظفين ومن اهمها ما يلي :

- تحسين ورفع مستوى الاداء وتطويره للأحسن من كلتا الحالتين سواء من الناحية الكمية او النوعية .
- تقوية الروابط والعلاقات الإنسانية وتشجيع روح التعاون بين الافراد احساس الموظف بانه ينتمي للمؤسسة يعني شعور الموظف بالانتماء وهذا يجعله وفي للمنظمة و تحمله للمسؤوليات .
- تخفيض معدلات تغيب وتسريح العمال.
- توضيح وتبيان المنظمة للموظفين بالا هميه البالغة للتكوين وتشجيعه وتنميه قدراته على تطوير نفسه والبحث المستمر لكسب المعارف جديده وحديثه في مختلف الميادين .

¹ بوقطف محمود ، مرجع سابق ص 93-94

- يسمح التكوين المنظمة بالتوسع والانفتاح على العالم الخارجي وهذا يساعد العاملين على فهم الجيد لسياسة المعمول بها في المؤسسة والاستيعاب وادراك مهامهم وهذا بهدف تحسين اداء العامل.
- التكوين له دور في تجديد وإخراج المهارات الداكنة لدى الفرد و يساهم في مراعات ظروفهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير اساليب التواصل بين افراد في المؤسسة.
- تجاوز الفرد صعوبات التكيف والتأقلم مع جميع التغيرات الداخلية في المؤسسة او على المستوى الخارجي (البيئة توثيق العلاقة بين الاداره والأفراد العاملين بها¹).

6-الفرع الخامس : أهمية و اهداف تقييم اداء العاملين :

تقييم اداء العاملين يعد من احد الركائز اساسيه في تحسين اداء العاملين في المنظمة حيث لها عائد كبير على المؤسسة عامل بحد ذاته تتمثل اهميه تقييم الأداء في ما يلي :

- **رفع الروح المعنوية:** شعور العاملين بالراحة النفسية في حاله احساسهم ابان طاقاتهم وجهدهم المبذول في العمل يلقي اهتماما وتقديرا و مكافئه من قبل المؤسسة كذلك خلق روح التعاون وعلاقه جيده بين كل من الرئيس والمرؤوس, حيث ان دور ادارته وتصحيح الاخطاء ومعالجه نقاط الضعف في اداء العاملين وهذا من خلال عمليه التقييم هذا يجعل الإدارة قادرة على قياس أداء و فاءات العاملين التي تترتب عليها العلاوات على اساس قياس كفاءه وجدارته في العمل بناء على تقييم عادل أي الانصاف والعداله في التقييم هذا ينعكس ايجابيا على العامل بحيث يخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم بصفه خاصه وبالإدارة بصفه عامه.

هذا يسمح للعامل بتقييم احسن ما لديه يجعله راضيا مستعدا وجدانيا واما الروح المعنوية الا هي تلك الاستعداد الوجداني.

✓ نستنتج ان تقضي تقييم الاداء يخلق علاقته جيده بين الرئيس والمرؤوس يصبح العامل راضي عن وظيفته والعمل باريحيه تامه وهذا ساهم في رفع المعنويات .

- **اشعار العاملين بمسؤولياتهم:** شعور العامل بمسؤولياته بسبب التقييم الذي سوف يطرا على عمليه من قبل رؤسائه المباشرين التي عليه قرارات يمكن ان تؤثر على عمله او بالأحرى على مستقبله في العمل

¹ نظمي شحادة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2000 ، ص 115

يجعله مرغما على تحمل المسؤولية ويبذر قصارى جهد وطاقته لتأدية عمله بأكمل وجه وبالطريقة الصحيحة لكسب رضى رؤسائه.

✓ نستنتج ان عمليه تقييم اداء العاملين تجعلهم مرغمين على تحمل المسؤولياتهم وهذا تحسب لنا

نتائج التي يمكن ان تتلقاها العامل تجاه عمله

● **وسيلة عادلة لضمان معاملة :** ينال العامل كل ما يستحق من تقدير وتلقي على اساس جهده من خلال استخدام الإدارة أساليب موضوعيه وعادله وتحقيق المعاملة العادلة بين جميع العاملين كما ان تقييم العاملين يسمح بإظهار وعدم الاغفال عن كفاءات العاملين الذين يتمتعون بالمهارات العالية في انجاز الاعمال الذين يعملون بصمت ودون ضجيج .

✓ نستنتج ان كل ما كانت التقييم عادل كلما كان العمل تسوده ثقته وكذلك التعرف على كفاءه

العمال.

● **الرقابة على الرؤساء :** ان تقييم الاداء يسمح للإدارة العليا على تقييم أداء الرؤساء ومهامهم الإشرافية

وتوجيهه من خلال نتائج تقارير الكفاءه , من خلال ذلك تصبح الاداره على دراية كامله على طبيعة المعاملة الرؤساء المرؤوسين .

✓ نستنتج ان تقييم الأداء يسمح للإدارة العليا بالمراقبة أداء المشرفين وكشف عن المعاملات رؤساء

للمرؤوسين

● **استمرار ألقابه والاشراف :** لتحقيق تقييم فعال وعادل يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد تسجل

فيه كل المعلومات عن عمليه التقييم من قبل القائمين على عمليه تقييم تسجل النتائج و الملاحظات و المراقبة تكون بصفة مستمرة.

✓ نلاحظ ان للحصول على نتائج عادلة للتقييم لابد من وجود سجل يسجل فيه كل المعلومات

من نتائج وملاحظات واستمراره في المراقبة .

● **تقييم سياسات اختيار وتدريب :** تعتبر بمثابة اختبار للنجاح طرق المستخدمة في تكوين وتدريب

العاملين ,فان دلت تقديرات الكفاءه على معدلات مرتفعه يعتبر هذا دليل على نجاعة الاساليب و الطرق المستخدمة كتدريب و تكوين العاملين الى جانب البرامج التكوينية و تحقق من استفادة العاملين منها و ذلك لتحديد نقاط القوه والضعف التي تتلقاها البرامج التكوينية .

✓ نستنتج ان عمليه تقييم اداء العاملين تصبح سارية المفعول بنجاح البرامج التكوينية .¹

المطلب الخامس: دور التكوين في تحسين اداء العاملين:

يلعب التكوين دورا اساسيا في التأثير على زياده المنظمات حيث أصبح من النشاطات الأساسية مسنده إلى أداره الموارد البشرية من اجل تطوير وتنمية قدرات العلمية والسلوكية يهدف الى مساعده العاملين في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الحديثة وبالتالي استمرار المؤسسة تخفيض معدلات كل من الغياب نوعيه الموظفين مساعده في التجديد واثراء المعلومات الافراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات تطوير امكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.²

المبحث الثالث: دراسات سابقة

المطلب الأول: دراسات السابقة محلية

• الدراسة الاولى :

دراسة "بوقطف محمد" تحت عنوان التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين تنظيم وعمل كليه العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعه محمد خيضر بسكره 2013 2014 جاءت هذه الدراسة لإيضاح العلاقة بين التكوين أثناء الخدمة واداء الموظفين حيث كانت الإشكالية بشكل التالي:

— كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

حيث تمثلت اهداف الباحث في :

- معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية
- كشف على مدى تأثير برامج التكوين على نجاح عمليه التكوين أثناء الخدمة.
- التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة وتوصل الباحث الى النتائج

التالية:

¹ مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في المنظور الكمي و العلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، 1993 ص 289-291
² بوقطف محمود ، مرجع سابق ص 93-94

✓ التكوين أثناء الخدمة هو سياسة تتبناها المؤسسة من اجل رفعه مستوى العاملين حيث يسمح بتزويد الموظفين في المهارات والمعارف أثناء الخدمة من اجل تنفيذ الاعمال الحالية والمستقبلية بهدف مواكبه مختلف التطورات.

● دراسة الثانية :

دراسة " زكاري كلثوم " تحت عنوان دور فاعلية التكوين في تطوير اداء العاملين مذكوره مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الاعمال كليه العلوم الاقتصادية و التسيير العلوم التجارية (جامعة احمد دراية ، ادار، 2017-2018).

اتت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور تكوين تحسين اداء العاملين في المؤسسة ممثله في بنك الفلاحة و التنمية الريفية حيث كانت اشكاليه بشكل التالي:

— ما مدى مساهمة فاعلية التكوين في تطوير أداء العاملين في بنك بدر ؟

حيث توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى نتائج التالية:

— التكوين من احد الوظائف الهامه التي تساهم في خلق قيمه مضافه وذلك من خلال تطوير اداء العاملين.

— التكوين يضمن المؤسسة التكيف و الاستمرارية .

— يسعى بنك الفلاحة و التنمية ريفية محل الدراسة الى بني برامج تكوينية فعالية و التخطيط لها وفقا لرؤية

استراتيجية و أساليب فعالة

— أفضل سبيل لتحقيق فعالية التكوين هو تبني نظام تكوين فعال

● دراسة الثالثة:

دراسة "وسار نور الدين" و "سعدى محمد" تحت عنوان دور التكوين في تحسين اداء العاملين مذكوره مقدمه لنيل شهاده الماجستير تخصص اداره الموارد البشرية كليه العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجاريه (جامعه جيلالي بونعامه تلمسان 2019-2020).

تمحورت اشكالية دراسة في كشف عن دور المؤسسة الإدارية بلديه وادي السلي في تكوين المورد البشري و ذلك من خلال الاعتماد على برامج التكوينية الملائمة من اجل تحسين أداء العاملين و اكسابهم معارف و مهارات لرفع بمستوى الخدمة العمومية المقدمة و ذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

— هل يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين بلدية واد سلي؟

وقد حدد الباحث اهداف الدراسة في ما يلي:

- معرفه دور التكوين في تنميه قدرات المؤهلات العاملين وتعديل و توجيه سلوكياتهم بالمؤسسة
 - معرفة مدى تنفيذ المؤسسة لمختلف البرامج التكوينية المعتمدة لتحسين أداء موظفيها و مستوى تأثيرها لنجاح العملية التكوينية .
 - التعرف على أنواع التكوين المتاحة داخل هذه المؤسسة العمومية ذات صيغة خدماتية.
- ✓ نتائج الدراسة :

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة على ان للتكوين دورا في تحسين اداء العاملين ببلديه واد سلي وذلك من خلال تطوير قدراتهم وتحسين سلوكياتهم وتميز معلوماتهم وتأسيس قدراتهم على التكيف ووظائفهم وذلك من اجل ضمان الاستمرارية .

● دراسة الرابعة:

دراسة "بن شعبان سميرة" مذكره تخرج تحت عنوان دور التكوين في تحسين اداء العاملين مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل (جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، سنة 2018-2019).
تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف على دور التكوين في تحسين اداء العاملين
 - تعرف على العلاقة بين التكوين والأداء
 - محاولة ابراز دور واهميه التكوين بالنسبة المؤسسة واهميته بالنسبة للعاملين
 - محاولة اظهار مدى مساهمه التكوين في تحسين اداء العاملين .
- وقد اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على استبيان حيث تم تقسيمها الى قسمين الاولى تتمثل في خصائص الشخصية للعينه اما القسم الثاني سيتمثل في محاور الدراسة وتتكون من 26فقرة حيث تم توزيع الاستبيان علي عينة مكونة من 30عامل بالمؤسسة محل الدراسة حيث توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج هي كالتالي:
- يساهم التكوين في تحسين من قدرات ومهارات العاملين لمديرية التربية.
 - تساهم برامج التكوين في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية .
 - للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية .
 - يعتبر التكوين افضل انواع الاستثمار .
 - يساعد البرامج التكوينية في التعبير عن سلوك العاملين بمديرية التربية.

ان البرنامج التكوينية تلعب دورا في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين للمكون القدرة على ايصال المعلومات بطريقه سهله ومفهومه وهو وسيله لتنميه الموظفين وليس غايه .

وقد توصلت الى مجموعه من التوصيات :

- اقتراح تنظيم ودورات تكوينيه داخل المؤسسة او معا اي داخل وخارج المؤسسة .
- تعميم عمليه التكوين على كل للعاملين وحسب مهام كل عامل لمواكبة التطورات التكنولوجية وبالتالي التحسين من اداءهم.
- توفير الظروف المادية والبيئية التكوين داخل المؤسسة.
- اجراء مسابقات التوظيف ذوي مستوى تعليمي عالي.
- زيادة الوعي بأهمية العملية التكوينية .
- العمل علي تنوع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية للعاملين.
- السعي الي جعل العملية التكوينية مستقره لمواكبه التطورات التكنولوجية .

● الدراسة الخامسة:

دراسة "بوشليق امين" تحت عنوان دور التكوين في تحسين اداء العاملين مشروع مذكرة مقدمه لاستكمال طلبات شهاده الماستر اكاديمي ميدان علوم اقتصادية والتسيير و علوم التجارية شعبة علوم الاقتصاد تخصص اقتصاد وتفسير البترولي (جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015/05/30).

حيث تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور التكوين في تحسين اداء العاملين دراسة حالة في المؤسسة الوطنية الاشغال في الآبار 2010 الى 2014 حيث تمثلت اشكالية الدراسة في :

— ما مدى مساهمة التكوين في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الوطنية للإشغال في الابار ENTP؟

حيث تهدف هذه الدراسة الى :

- تحليل نشاط التكوين العمال في المؤسسة البترولية.
- ابراز اهميه تطبيق هذا النشاط خاصه بالنسبة للمؤسسات نظرا للمخاطر التي تتعرض لها والتكاليف الخاصة في هذا النشاط وقد تعتمد هذا الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية اعتمد الباحث في الدراسة على برنامج اكسل 2007 لمعالجة المعطيات حيث اعتمد في المناقشة على مناقشه تحليل التباين الاحتمالات معاملات الانحدار توزيع الاحتمالي توصل الباحث من خلال هذه الدراسة علي الى مجموعة من التوصيات :

- يجب على المؤسسة محل الدراسة ان تقوم بتحسين التكوين الداخلي و توفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة اداء لعمالها من خلال توفير المصاريف اللازمة لذلك وتوفير اساتذة ذات خبره وكفاءه عاليه.
- يجب على المؤسسة ان تواصل في التكوين الخارجي وعدم الوقوع في الاخطاء التي وقعت فيها في تكوين الداخلي لان التكوين الخارجي يعمل بأسلوب المطلوب .
- ضرورة مراجعه النتائج وتقييمها من طرف الادارة العليا .
- توفير وتحسين ظروف العمل للوصول الى افضل اداء لان العامل وحده غير قادر على تحقيق الأداء احسن دون توفير الوسائل و الأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته

خلاصة الفصل:

يعتبر التكوين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الحالي, حيث أصبح من واجب جميع المؤسسات إن تحسن من أداء عمالها لتحقيق أفضل إنتاجية فالتكوين من الوظائف السياسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد العامل والمؤسسة على حد سواء فكلما كان التكوين جيدا كلما عاد بالفائدة على المتكويين والمنظمة ككل قمنا في هذا الفصل بدراسة التكوين الذي يجمع مفهومين أساسيين حيث قمنا بدراسة العنصر الأولى المتمثل في العملية التكوينية أنواع ومراحل وأهمية أما الجزء الثاني يتمثل في أداء العاملين ودور التكوين في تحسين أداءهم.

**الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية
بجامعة عين
تموشنت**

تمهيد:

بعد تعرضنا للجانب النظري في الفصل الأول فكرة شاملة حول التكوين تعريف أنواع أهمية ومراحل بالإضافة إلى مفاهيم حول أداء العاملين، وتبيان الدور الذي تلعبه التكوين في تحسين أداء العاملين بالإضافة إلى الدراسات السابقة ومن خلال هذا الفصل قمنا بإسقاطه على المؤسسة الجامعية حيث تشكلت العينة من 30 عامل واعتمدنا على الرزمة الإحصائية spss لتبويب البيانات لوصف العينة وللحصول على المعلومات من اجل ذلك سنعرض هذا في الفصل العناصر التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمركز الجامعي - بلحاج بوشعيب -

1-1 المطلب الأول: بطاقة فنية للمركز الجامعي

المركز الجامعي عبارة عن منظمة عمومية ذات طابع علمي ومهني، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تضم الشبكة الجامعية الجزائرية (97) منظمة لتعليم العالي، موزعة على (48) ولاية عبر التراب الوطني، مقسمة إلى (10) مراكز جامعية، (20) مدرسة وطنية عليا و(07) مدارس عليا للأساتذة و (12) مدرسة تحضيرية و(04) مدارس مدججة و (04) ملحقات

1-1 نشأة المنظمة:

انشأ المركز الجامعي - بالحاج بوشعيب - بموجب مرسوم تنفيذي رقم 20508 تاريخ 13 جويلية 2008، حيث تضمنت المادة الأولى منه الأمر بالإنشاء وطبيعة، وحدد المرسوم التنفيذي رقم 20905 المؤرخ في 16 أوت 2005 طبيعة المراكز الجامعية بأنها مراكز علمية ثقافية ومهنية، وحددت المعاهد المكونة في الفقرة التالية من نفس المادة ثلاثة معاهد:

- معهد العلوم الاجتماعية والتجارية، وعلوم التسيير يضم قسم القانون
- معهد الآداب واللغات
- معهد العلوم والتكنولوجيا

1-2 مهام المركز الجامعي:

يخضع المركز الجامعي على غرار غيره من المراكز لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 20905 المؤرخ 06 أوت والتمم والمعدل للمرسوم التنفيذي رقم 03-178 المؤرخ في 19 جويلية 1993، وكذا المرسوم التنفيذي في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، يتولى المركز مهاما للتكوين العالي والتطوير التكنولوجي في مجال التكوين العالي، يتمثل المهام الأساسية للمركز فيما يلي:

- ❖ تطوير الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والتفافية للبلاد.
- ❖ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث في سبيل العمل.
- ❖ المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم وتحصيلها وتطويرها.
- ❖ المشاركة في التكوين المتواصل.

أما في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي يتمثل مهامه فيما يلي:

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث والتطوير التكنولوجي .
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية .
- ✓ تتمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني .

1-3 مجالس المركز الجامعي :

➤ مجلس الإدارة: يتداول مجلس إدارة المركز الجامعي

- ✓ مخططات تنمية المركز الجامعي
- ✓ اقتراح برمجة التكوين والبحث.
- ✓ اقتراح برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- ✓ مشاريع الميزانية والحسابات المالية .
- ✓ مشاريع مخطط المشاريع البشرية.
- ✓ قبول الهيئات الوصايا الإعانات المختلفة.
- ✓ التقرير السنوي عن نشاطات المركز الذي يقدمه المدير.

➤ المجلس العلمي للمركز: ييدي المركز الجامعي آراء وتوصيات على الخصوص فيما يلي:

- ✓ مخططات السنوية متعددة، السنوات للتكوين والبحث للمركز الجامعي
- ✓ مشاريع إنشاء أو حل معاهد والأقسام، وعند الاقتضاء، وحدات ومخابر البحث.
- ✓ ييدي رأيه في كل مسألة أخرى ذات طابع بيداغوجيا وعلمي يعرضها عليه رئيسه.
- ✓ يعلم مدير المركز الجامعي مجلس الإدارة .

➤ مجلس المديرية: يسهر المجلس الذي يرأسه مدير المركز الجامعي على ضمان السير الحسن للمركز

إداريا وبيداغوجيا.

1- المطلب الثاني: هيكل الإداري للجامعة:

التنظيم الهيكلي الإداري الرئيسي للمركز الجامعي يتضمن ما يلي :

الإدارة المركزية: برئاسة مدير المركز الجامعي

- نيابة مديرية التنمية والاستشراف.
- نيابة مديرية الدراسات في التدرج، التكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية ما بعد التدرج، البحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- الأمانة العامة.
- نيابة مديرية الميزانية، المحاسبة والوسائل.

أما التنظيم الهيكلي البيداغوجي فيضمن أربعة معاهد ، ألا وهي :

- ✓ معهد العلوم.
- ✓ معهد تكنولوجيا.
- ✓ معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
- ✓ معهد الآداب واللغات.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهج الإحصاء الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذا النوع من الدراسات ، كما يحتوي من بيانات وحقائق من مشكلة موضوع البحث وقد تمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss نسخة 25 من اجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها ، وصولاً إلى النتائج قابلة لتعميم

- 1) المنهج الوصفي التحليلي : الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.
 - 2) المنهج الاستقصائي: لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.
 - 3) المنهج الإحصائي: الذي يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.
- المطلب الثاني : صدق وتبات الاستبيان.

○ تم التأكد من صدق الاستبيان التي تعرف على أنها عبارة عن مجموعة من الأسئلة المفتوحة ، والمعلقة يقدمها الباحث للمبحوث ،اعتمدنا في بحثنا على استخدام الأسئلة المعلقة بما تتلاءم مع متطلبات الدراسة وذلك بالاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي من اجل الإجابة على محاور الدراسة .

حيث قامت الطالبتان ببناء الاستبيان عن طريق تقديم مجموعة من الأسئلة على عينة من الموظفين بطريقة عشوائية بغرض جمع البيانات والمعلومات وتفريغها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss على النحو التالي:

● البيانات الشخصية : تتضمن (05) فقرات هي :

- الجنس
- الحالة العائلية
- المستوى التعليمي .
- الأقدمية في العمل.

○ المستوى المهني.

● المحور الأول :يشمل (3) أبعاد تضمن (15)سؤال.

● المحور الثاني: يتضمن (7)أسئلة.

استعملنا في التحليل سلم ليكرت الخماسي والمتوسط الحسابي، وقد تم بناء الدرجات على النحو التالي:

جدول رقم (01) :جدول ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبتين.

يتم اختبار صدق وثبات الاستبيان بعدة أدوات أشهرها معامل الفاكونباخ **alpha cronbach** حيث تستخدم هذه الطريقة من اجل بيان الدرجة التي تعطي فيها مقياس قراءات متقاربة ، عند كل استخدام حيث تتراوح قيمة هذا المؤشر ما بين 0 و 1 ،في حين انه كلما اقتربت المؤشر من الواحد (1) كلما كانت الاستبيان صادقة ومعبرة على المجتمع المدروس كما إن اقترابه من (0) يعبر عن عدم مصداقية الاستبيان وعدم تمثلها لمجتمع الدراسة .

جدول رقم (03): معامل الثبات الفاكونباخ الكلي لدراسة تبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.75%	23

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

نلاحظ من خلال الجدول (2) الذي يعبر عن النتائج معامل تبات الفا كرونباخ التي يبين إن معامل الثبات لأداة البحث مرتفع بلغ 0.75% وهي تؤكد مصداقية أداة القياس الذي تترجم إن قائمة الأسئلة تتميز بالدرجة عالية من التبات.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير البيانات الدراسة.

يوضح هذا المطلب النتائج التي توصلت إليها الدراسة التطبيقية ، بعد توزيع الاستبيان على أفراد العينة واستعادته ، وباستخدام برنامج spss نسخة 25 في عملية التحليل الإحصائي ، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة ، وإجراء المعالجة الإحصائية من اجل تحليل البيانات التعريفية الأولية المتعلقة بعينة الدراسة.

1- وصف وتفسير إحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

1-1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

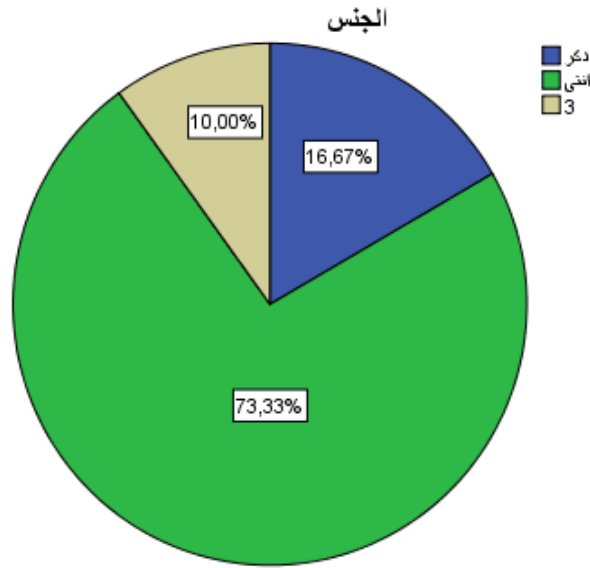
الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	1	3.33%
أنثى	29	96.66%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

يتبين من خلال الجدول رقم (04) إن كل الأفراد المجتمع المدروس هم فئة الأناث بنسبة 96.66% في حين نجد إن نسبة الذكور ضئيلة جدا بقدر 3.33% ، ويمكن تفسير هذا الاختلاف الكبير بين النسبتين إلى أن مشاركة الإناث في مسابقات التوظيف أكثر من فئة الذكور وبالتالي فرص التشغيل عندهم أكبر من الذكور ، إضافة إلى إن العمل الإداري يتلاءم مع طبيعة المرأة فهو في الغالب يتطلب التفكير وتقنيات ومهارات تستطيع المرأة إنجازها .

الشكل رقم 02 : دائرة توزيع العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

2-1 توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

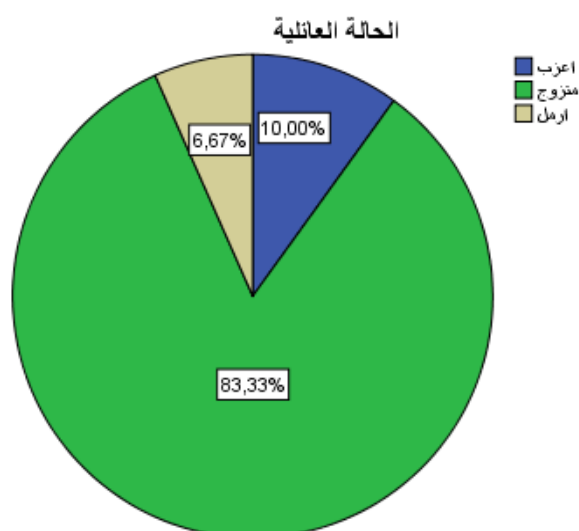
الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	03	%10
متزوج	25	%83.33
أرمل	2	%6.66
مطلق	6	%0
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

نلاحظ من الجدول رقم (04) إن جل أفراد العينة الذين استفادوا من العملية التكوينية من فئة المتزوجين وذلك بنسبة 83.33 % في حين إن نسبة 10% من أفراد العينة عزاب، أما الفئة التالية فهي فئة

الأرامل والتي تقدر نسبتها ب 66.66% ويمكن تفسير النسبة العالية لفئة المزوجين يتميزون بالاستقرار.

الشكل رقم 03 : دائرة توزيع العينة حسب الحالة العائلية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

3-1 توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني :

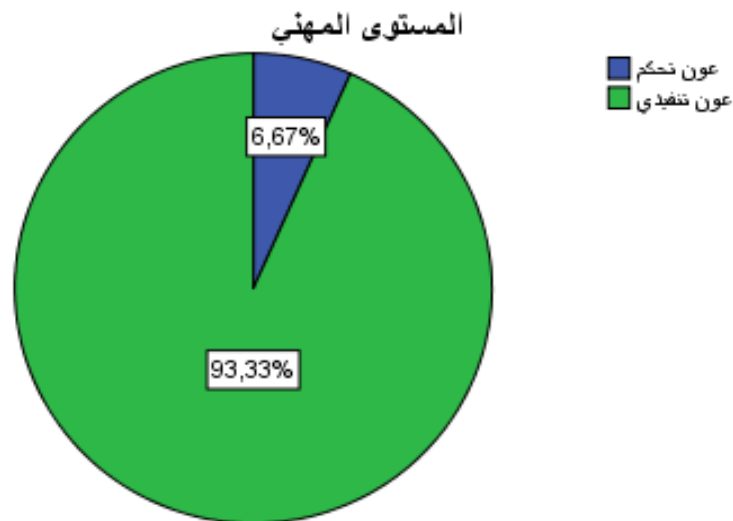
جدول رقم (06) يوضح توزيع العينة حسب المستوى المهني :

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%0	0	متوسط
%16.66	5	ثانوي
%73.33	22	جامعي
%10	3	أخرى
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

نلاحظ من الجدول (05) إن اعل نسبة من المستوى التعليمي لدى مجتمع البحث المدروس تقدر ب 73.33% ويمثل المستوى الجامعي ، في حين إن نسبة أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي يقدر ب 16.66% ، إما الدين لديهم مستويات أخرى يقدر ب 10% ، ويمكن تفسير ذلك إلى إن المؤسسة الجامعية تحتاج إلى مستويات عليا لأنها تحتاج إلى نسبة عالية من التعليم لأنها تتطلب ثقافة عالية ، ويأتي في المرتبة الثانية دو المستوى ثانوي نسبة اقل بفعل عدم تناسب مؤهلاتهم مع الوظيفة ، أما النسبة التي تليها مستويات أخرى هذا راجع إلى أن المستوى كان يوظف به في السنوات الماضية أين كان سوق العمل بحاجة إلى يد عاملة لشغل هذه الوظائف أما مستوى متوسط بنسبة 0% .

الشكل رقم 04 : دائرة توزيع العينة حسب المستوى المهني



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

1-4 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل :

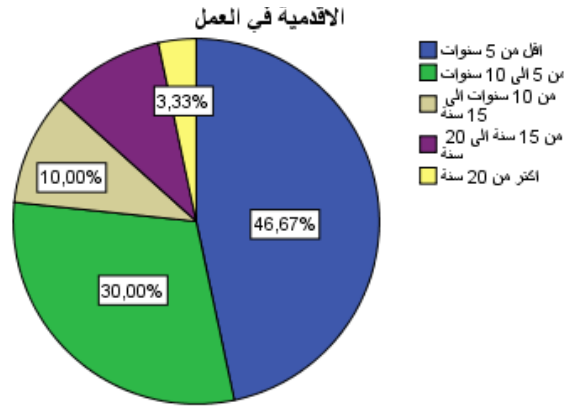
جدول رقم (07) يوضح توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل:

النسبة	التكرار	الاقدمية في العمل
46.66%	14	اقل من 05 سنوات
20%	9	من 5 إلى 10 سنوات
10%	3	من 10 إلى 15 سنة
10%	3	من 15 إلى 20 سنة
3.33%	1	اكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

يوضح الجدول رقم (07) إن فئة عدد سنوات الاقدمية الأقل من 5 سنوات الذين استفادوا من دورات تكوينية عددهم 14 عاملا تمثل النسبة الأكبر والمقدرة ب 46.66% مقارنة بباقي الفئات حيث تليها 30% التي تمثل عدد سنوات الاقدمية من (5 إلى 10 سنوات) ، في حين نجد نفس النسبة لدى أفراد الفئة التي تتراوح نسبة الاقدمية ما بين (10 إلى 15 سنة) و(15 إلى 20 سنة) والمقدرة ب 10% أما الذين تتراوح من اكثر من 20 سنة نسبة 3.33% ويمكن تفسير ذلك إلى أن الفئة الأولى من الموظفين الجدد ، حيث أنها تحتم بفئة الموظفين الأقل أقدمية لتأهيلهم وتنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم وبالتالي تحسين أدائهم .

الشكل رقم 05 : دائرة توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

5-1 توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني :

جدول رقم (08) يوضح أفراد العينة حسب المستوى المهني :

النسبة	التكرار	المستوى المهني
6.66	2	عون تحكم
93.33	28	عون تنفيذي
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

نلاحظ من الجدول رقم (08) إن فئة الباحثين الذين استفادوا من دوات تكوينية في رتبة عون تنفيذي يمثلون الأغلبية بنسبة 93.33% تليها فئة الباحثين الذين يصنفون في رتبة عون تحكم والمقدرة ب 6.66%، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة تهتم بفئة عون تنفيذي لاحتياج هذه الفئة لدورات تكوينية بسبب عملهم في الإدارة.

2- تحليل وتفسير إحصائي لفقرات الاستبيان (محاور الاستبيان):

1-1 عرض وتحليل نتائج البعد الأولى :

يشير الجدول أدناه إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتكوين العاملين الجدد وتوجيههم .

جدول رقم (09): جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية للبعد الأولى

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الموافقة
01	يتم تكوين العاملين الجدد الناجحين في مسابقات التوظيف بمجرد التحاقهم بمناصب عملهم.	3.5667	1.07265	01	مرتفعة
02	يتم تكوين العاملين الجدد في إطار عقود الإدماج بمجرد التحاقهم بالمؤسسة الجامعية .	3.3333	1.12648	04	منخفضة
03	تكوين العاملين الجدد في إطار عقود الإدماج داخل الجامعة من طرف المشرفين حسب الاقدمية والخبرة .	3.2000	1.12648	05	منخفضة
04	يستفيد العاملون منه في المدى المتوسط من (03 إلى 06 أشهر)	3.3667	0.99943	03	منخفضة
05	مدة تكوين غير كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة.	3.4667	1.22428	02	منخفضة
06	يتم امتحان العاملين الخاضعين للتكوين لامتحانات نهاية التكوين للتأكد من استفادتهم من هذا التكوين.	3.0000	1.25948	06	منخفضة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتكوين العاملين الجدد وتوجيههم حيث نلاحظ من خلال نتائج تحليل فقرات البعد الأولى إن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى والتي كانت الموافقة عليها مرتفعة حيث يعني ذلك إن يتم تكوين العاملين في المؤسسة الجامعية في مسابقات التوظيف بمجرد

يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتكوين العاملين الجدد وتوجيههم حيث نلاحظ من خلال نتائج تحليل فقرات البعد الأولى إن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى والتي كانت الموافقة عليها مرتفعة حيث يعني ذلك إن يتم تكوين العاملين في المؤسسة الجامعية في مسابقات التوظيف بمجرد التحاقهم بمناصب عملهم،

يظهر لنا كذلك من نتائج التحليل إن مدة التكوين غير كافية حيث تبين من خلال العبارة (05) التي حلت في المرتبة (02) من حيث درجة الموافقة، وهذا راجع لما تبين في العبارة (04) من خلال درجة الموافقة والتي جاءت في المرتبة (03) حيث يستفيد العاملين من التكوين في المدى المتوسط من (03 إلى 06 أشهر).

نقطة أخرى نستنتجها من خلال نتائج التحليل إن لا يتم تكوين العاملين الجدد بمجرد التحاقهم بالمؤسسة الجامعية، ولا يتم تكوين العاملين الجدد في إطار عقود الإدماج داخل الجامعة من طرف المشرفين حسب الإقدمية والخبرة، وقد ظهر ذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعبارة الثالثة أين كانت درجة الموافقة منخفضة وتعكس رفض العبارة من قبل المجيبين، وقد نالت العبارة السادسة المرتبة السادسة حيث لا يتم امتحان العاملين الخاضعين للتكوين لامتحانات نهاية التكوين للتأكد من استفادتهم من هذا التكوين رقم العبارة (06).

2-1 عرض وتحليل نتائج البعد الثاني :

يشير الجدول أدناه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتكوين العاملين أثناء العمل .

جدول رقم (10) : جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني .

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الموافقة
01	بعد حصول العاملين الجدد الناجحين في مسابقات التوظيف على التكوين يتم توجيههم ومتابعتهم من قبل الأكثر خبرة ومهارة .	3.4667	0.97320	02	مرتفعة
02	يتم متابعة العاملين في إطار عقود الإدماج وتكوينهم بشكل دوري طيلة فترة عقودهم	3.2333	0.93526	04	منخفضة
03	يخضع العاملون طيلة سنوات عملهم لعملية التكوين بشكل دوري.	3.2667	1.04826	03	منخفضة
04	يحصل العامل طيلة فترة عمله على عمليات التكوين داخل المؤسسات الجامعية .	3.5667	0.85836	01	مرتفعة

05	يحصل العامل طيلة فترة عمله على عمليات التكوين خارج المؤسسة.	3.1333	1.10589	05	منخفضة
----	---	--------	---------	----	--------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول السابق الإجابات الخاصة بأفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتكوين العاملين أثناء العمل، ونستنتج من خلال النتائج الموضحة في الجدول إن العمال يحصلون طيلة فترة عملهم على عمليات التكوين داخل المؤسسة الجامعية، وقد ظهر ذلك من خلال تحقيق العبارة لدرجة مرتفعة من الموافقة، وقد حلت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة، إلا إننا نلاحظ بالمقابل إن تكوين العاملين لا يكون بشكل دوري، وقد ظهر لنا ذلك من خلال إجابات العاملين على العبارات ثالثة رتبة ثلاثة. بل و الأكثر من ذلك إننا نلاحظ إن لا يتم متابعة العاملين في إطار عقود الإدماج ولا يتم تكوينهم بشكل دوري طيلة فترة عقودهم، ولا يصل العامل طيلة فترة عمله على عمليات التكوين داخل المؤسسات الجامعية، وقد ظهر ذلك من خلال تحقيق العبرتين لدرجة منخفضة من الموافقة، وقد ظهر ذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على العبارات ثانية والخامسة، نلاحظ أن يحصل العاملين طيلة فترة عملهم على عمليات التكوين داخل المؤسسات الجامعية بالإضافة إلى أن بعد حصول العاملين الجدد الناجحين في مسابقات التوظيف على التكوين يتم توجيههم ومتابعتهم من قبل العاملين الأكثر خبرة ومهارة، وقد ظهر ذلك من خلال تحقيق العبرتين واحد وأربعة لدرجة مرتفعة من الموافقة.

3-2 عرض وتحليل نتائج البعد الثالث :

يشير الجدول أدناه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتكوين العاملين بغرض الترقية وبغرض النقل .

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الموافقة
01	يتم تكوين العاملين عند نقلهم من مصلحة إلى مصلحة	3.0667	1.41259	03	منخفضة
02	يتم تكوين العاملين عند نقلهم من رتبة إلى أخرى.	3.5000	1.00858	02	مرتفعة
03	يتم تكوين العاملين عند ترقيتهم إلى رئيس مصلحة .	3.7000	0.87691	01	مرتفعة
04	يتم ترقية العاملين مباشرة دون تكوينهم.	3.0667	1.36289	03	منخفضة

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يمثل الجدول السابق الإحصائيات الخاصة بالإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الرابع الذي يمثل تكوين العاملين بغرض الترقية وبغرض النقل وقد حلت العبارة التالية المرتبة الأولى المتمثلة في يتم تكوين العاملين عند ترقيةهم إلى رئيس مصلحة ، تليها في المرتبة التالية العبارة الثانية المتمثلة في يتم تكوين العاملين عند نقلهم من رتبة إلى أخرى، وقد حلت العبارة الأولى والرابعة المرتبة التالية حيث حصلت على درجة منخفضة كل ما سبق يقودنا يقودنا إلى مجموعة من الاستنتاجات مفادها إن المؤسسة الجامعية تتحمل جزء من الأخطاء التي يمكن إن يقع فيها العاملين بسبب عدم حصولهم على التكوين اللازم في حالات النقل والترقية

4-2 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

يشير عرض وتحليل الجدول أدناه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بأداء العاملين .

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	علامة
01	يضبط العاملين بأوقات العمل أكثر من غيرهم .	2.93333	1.17248	05	منخفضة
02	العاملين المتكويين نسبة الخطأ تقريبا معدومة	2.4333	1.13512	06	منخفضة
03	يحسن العامل المتكويين من التحكم بشكل أفضل في أساليب ووسائل العمل لمواكبة التطور التكنولوجي .	3.2333	0.86763	04	منخفضة
04	العاملين المتكويين لديهم القابلية على تجديد وتنمية معارفهم .	3.6333	0.80872	01	مرتفعة
05	يؤدي العاملين المتكويين أدوارهم بكفاءة عالية على غيرهم من العاملين .	3.2000	0.96132	07	منخفضة
06	يساهم العاملين المتكويين في تقديم يد المساعدة من خلال تقديم النصائح والتوجيهات لزملائهم في العمل بما في ذلك تبادل المكتسبات من البرامج التكوينية	3.5333	0.77608	02	مرتفعة
07	يساهم المتكويين في المشاركة في اقتراح وبناء برامج تكوينية	3.5000	0.93772	03	منخفضة

يوضح الجدول السابق النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة المتعلقة بأداء العاملين، وقد حصلت الدراسة من خلال النتائج الملخصة في الجدول السابق إلى انه في نظر المجيبين على الاستبيان على العاملين المتكويين لديهم القابلية على تجديد وتنمية معارفهم ، حيث جاءت العبارة الدالة على ذلك في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة وهذا يدل على إن التكوين صنع الفارق في كفاءة وأداء العاملين ، وفيما حلت العبارة الخاصة مساهمة العاملين المتكويين في تقديم يد المساعدة من خلال تقديم النصائح والتوجيهات لزملائهم في العمل بما في ذلك مكتسبات من البرامج التكوينية ، المرتبة الثانية تليها المرتبة الثالثة حيث يساهم المتكويين في المشاركة في اقتراح وبناء برامج التكوين بالمؤسسة الجامعية ، تليها المرتبة الرابعة العاملين المتكويين لديهم القابلية على تجديد وتنمية معارفهم

بعلامة منخفضة ، وكذلك العاملين لا يؤدون أدوارهم بكفاءة عالية على غيرهم من العاملين الغير متكونين ، ولا ينضبط العاملين المتكونين بأوقات العمل أكثر من غيرهم وكذلك العاملين المتكونين نسبة الخطأ غي معدومة وهذا ما جاء في العبارة واحد واثنان.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

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

✓ أولاً: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الأولى

تتمثل الفرضية الأولى في :

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكوين العاملين الجدد على أداء العاملين في

المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05%

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكوين العاملين الجدد على أداء العاملين في

المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05%

والجدول الموالي يوضح لنا ما يلي :

الجدول رقم (12): اختبار اثر التكوين على أداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة الجدولية	قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
التكوين	أداء العاملين	0.134	0.18	0.820	0.714	0.481

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول إن مستوية المعنوية يساوي 0.481 وهي أكثر من مستوى الدلالة 0.05% كما أن قيمة t المحسوبة المساوية ل 0.714 هي اقل من قيمة t الجدولية والمقدرة ب 0.820، وعليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض بديلتها H1 التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الفرضية تكوين العامل الجدد على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05% وتشير قيمة معامل الارتباط (R) المساوي ل 0.134 إلى إن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين تكوين العاملين الجدد على أداء العاملين في المؤسسة الجامعية محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الثانية :

تتمثل الفرضية الثانية في :

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكوين العاملين أثناء العمل على أداء العاملين داخل المؤسسة الجامعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05% .

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكوين العاملين أثناء العمل على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05% .

الجدول رقم (13): اختبار اثر تكوين العاملين أثناء العمل على أداء العاملين

داخل المؤسسة الجامعية .

المتغير المستقل	المتغير الثابت	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة المحسوبة	قيمة الجدولية	مستوى الدلالة sig
التكوين	أداء العاملين	0.530	0.81	3.309	2.023	0.003

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نجد أن مستوى المعنوية (sig) يساوي 0.003% وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05%، وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتكوين العاملين أثناء العمل على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05% .

1- اختبار الفرضية الثالثة :

تتمثل الفرضية الثالثة في :

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكوين العاملين بغرض الترقية والنقل على أداء العاملين

داخل المؤسسة الجامعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05% .

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكوين العاملين بغرض الترقية على أداء العاملين داخل المؤسسة

محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05% .

والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار :

الجدول رقم (15) اختبار اثر التكوين العاملين بغرض الترقية على أداء العاملين

داخل المؤسسة محل الدراسة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة المحسوبة	قيمة الجدولية	مستوى الدلالة
التكوين	أداء العاملين	0.394	0.155	2.267	1.245	0.031

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نجد إن مستوى المعنوية (sig) يساوي 0.031 وهي اقل من مستوى الدلالة %0.05، وقيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين العاملين بغرض الترقية على أداء العاملين.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بالمؤسسة الجامعية جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، حيث استخلصنا من هذا الفصل ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية إن التكوين دور في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الجامعة من خلال تغير سلوكياتهم وتنمية مهاراتهم وتسهيل التكيف مع أدوارهم الوظيفية.

الخاتمة

من خلال كل ما تم دراسته في موضوعنا دور التكوين في تحسين أداء العاملين ، في المؤسسة الجامعية بلحاج بوشعيب توصلنا إلى أن تكوين العاملين من العوامل الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها ولا بد من تخصيص الموارد المالية من اجل الاستثمار في هذا المورد ، فالتكوين أصبح يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية معارف ومهارات العاملين وقدراتهم والتغير من سلوكياتهم وبالتالي تحسين أداء العمال بكل كفاءة وفعالية ، كما يعتبر التكوين الحل الرئيسي لتوفير اليد العاملة المؤهلة والقادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تتمحور حول دور التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الجامعية بلحاج بوشعيب ، توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في :

1-النتائج النظرية:

- يؤدي العملية التكوينية إلى تحسين أداء العاملين .
- إن عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز.
- تبين عملية الأداء فرصة لكسب المعلومات المرتدة عن كافة الفعاليات الأدائية فهي مطلبا منشودا للعديد من المؤسسات المعاصرة.

2-النتائج التطبيقية:

- وجود رضا نسبي في المؤسسة فيما يخص استعمال طرق وأساليب التكوين.
 - التكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات أفراد العاملين بالمؤسسة الجامعية .
 - يعتبر التكوين أفضل استثمار فهو وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية.
 - للمكون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة .
- التوصيات:

- العمل على وضع برنامج تحفيزي للعمال الذي يساهم بشكل كبير في خلق وتطوير وتقديم أفكار جديدة .
- يعمل على إضافة قيمة لتحسين العمل
- عقد ندوات تدريبية حول الدراسة أي يقوم بتحسين التكوين الداخلي وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء عمالها.
- ضرورة مراجعة النتائج وتقييمها من طرف الإدارة العليا.
- توفير وتحسين ظروف العمل للوصول إلى أفضل أداء لان العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون - توفر الوسائل والأدوات الأزمة لتنفيذ مهام وظيفته.

أفاق الدراسة :

يمكن لهذا البحث المتواضع أن يكون نقطة بداية لدراسات أخرى تبحث في هذا المجال،

واقع التكوين في المؤسسات الاقتصادية الوطنية بين الأمس واليوم .
دور لوحة القيادة في تقييم تكوين العمال في المؤسسات البترولية.

المراجع

أولاً:الكتب

- 1-ناصر ساعد، محندش بلعيد، سامية حداد، فريد مخلوق " دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية"، براقبي الجزائر، مطبعة منتجة، 2014،ص 92.
- 2-مصطفى نجيب شاوش، " إدارة الموارد البشرية"، الجامعة الأردنية، الأردن، 1996.
- 3-أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، مصر، 2007، ص225، 226.
- 4-أمين الساعي، "إدارة الموارد البشرية"، التدريب من النظري إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص118، 119.
- 5-المصدر: يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع التطبيقات عن المملكة، دار عالم الكتب للطباعة و النشر، 1992، ص 32.
- 6-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 276.
- 7-بوحفص عبد الكريم ، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010، ص 37
- 8-مصطفى أحمد سيد، " الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي"، القاهرة، 2015، الناشر المؤلف، ص111.
- 9-خالد محمد بن حمدان وائل محمد إدريس ،"الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، دار البازوي العلمية للنشر، بدون طبعة، الأردن،2009،ص383.
- 10-محمد سرور الحريري، "علم النفس الإداري"، دار الطابعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016، ص276.
- 11-عبد الباري إبراهيم درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون (21)، منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 509.
- 12-فايز زغبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، طرق و أساليب سياسات إستراتيجية، دار الهلال، عمان ، الأردن، 1991، ص 191.
- 13-علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، سنة 2002، ص 132.

- 14- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 247.
- 15- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي و العلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1993 ص 289- 291
- 16- نظمي شحاذة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2000، ص 115،

ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية

- 1- جعفري بلال، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسن طينة (غير منشورة)، 2009/2008
- 2- سمية بن شعبان، " دور التكوين في تحسين أداء العاملين"، دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية قالمة، مذكرة شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي- قالمة 2018- 2019، ص 44، 43.
- 3- بن وسار نور الدين سعد أحمد، " دور التكوين في تحسين أداء العاملين"، دراسة حالة ببلدية وادي سلي"، مذكرة شهادة الماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة جيلالي بون عامة، تلمسان، 2020/2019، ص 20، 19.
- 4- بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر- بسكرة 2013-2014، ص 48.
- 5- عتبة طيب، غطاس خالد، تامة محمد الغزالي، " دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقتر (SkTM) مذكرة شهادة ماستر إدارة أعمال جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي - من 2018/2019، ص 21.
- 6- بوشليف الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة " المؤسسة الوظيفية للأشغال في الآبار E.N.T.P" (2010-2014)، مذكرة شهادة الماستر " اقتصاد و تسيير بترولي"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص 6.

ثالثا: المجالات العلمية

- 1- الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 6 ص 3.

2- الخناق سناء عبد الكريم، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤثر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية في الفترة من 9-2 مارس 2005، ص12.

3- روشام بوزيان، " دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، العدد 2017، 3، ص259.

الملاحق



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



تخصص: إدارة

قسم: علوم التسيير

الموارد

استبيان

أخي الكريم/ أختي الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صُمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في "تسيير الموارد البشرية" بعنوان "دور التكوين في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الجامعية - وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين، لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها، لذلك نأمل أن تولو إهتمامكم لهذا الاستبيان.

علما أن جميع إجاباتكم ستكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي
تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف: د. بن يحي

الطالبتين:

بوزرواطة شيماء

بوهة إيمان

السنة الجامعية: 2020-2021

1. البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

3- الحالة العائلية

أعزب متزوج أرمل مطلق

4- المستوى التعليمي

متوسط ثانوي جامعي أخرى

5- الأقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات
من 5 إلى 10 سنوات
من 10 سنوات إلى 15 سنة
من 15 إلى 20 سنة
أكثر من 20 سنة

6- المستوى المهني

عون تحكم عون تنفيذي

المحور الأول: التكوين حسب مراحل التوظيف

البعد الأول: تكوين العاملين الجدد وتوجيههم

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتم تكوين العاملين الجدد الناجحين في مسابقات التوظيف بمجرد التحاقهم بمناصب عملهم					
2	يتم تكوين العاملين الجدد في إطار عقود الإدماج بمجرد التحاقهم بالمؤسسة الجامعية					
3	تكوين العاملين الجدد في إطار عقود الإدماج داخل الجامعة من طرف المشرفين حسب الأقدمية والخبرة					
4	يستفيد العاملين الجدد من التكوين في المدى المتوسط من (03 إلى 06 أشهر)					
5	مدة تكوين العاملين غير كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة					
6	يتم إمتحان العاملين الخاضعين للتكوين لامتحانات نهاية التكوين للتأكد من استفادتهم من هذا التكوين					

البعد الثاني: تكوين العاملين أثناء العمل

قائمة المصادر و المراجع

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	بعد حصول العاملين الجدد الناجحين في مسابقات التوظيف على التكوين يتم توجيههم ومتابعتهم من قبل العاملين الأكثر خبرة ومهارة؛					
2	يتم متابعة العاملين في إطار عقود الإدماج وتكوينهم بشكل دوري طيلة فترة عقودهم؛					
3	يخضع العاملين طيلة سنوات عملهم لعملية التكوين بشكل دوري؛					
4	يحصل العامل طيلة فترة عمله على عمليات التكوين داخل المؤسسات الجامعية؛					
5	يحصل العامل طيلة فترة عمله على عمليات التكوين خارج المؤسسات الجامعية؛					

البعد الثالث: تكوين العاملين بغرض الترقية والنقل

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتم تكوين العاملين عند نقلهم من مصلحة إلى أخرى؛					
2	يتم تكوين العاملين عند نقلهم من رتبة إلى أخرى؛					
3	يتم تكوين العاملين عند ترقيتهم إلى رئيس مصلحة؛					
4	يتم ترقية العاملين مباشرة دون تكوينهم؛					

المحور الثاني : أداء العاملين

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ضبط العاملين المتكويين بأوقات العمل أكثر من غيرهم					
2	العاملين المتكويين نسبة الخطأ تقريبا معدومة					
3	يحسن العامل المتكون من التحكم بشكل أفضل في أساليب ووسائل العمل لمواكبة التطور التكنولوجي					
4	العاملين المتكويين لديهم القابلية على تحديد وتنمية معارفهم					
5	يؤدي العاملين المتكويين أدوارهم بكفاءة عالية على غيرهم من العاملين الغير متكويين					
6	يساهم العاملين المتكويين في تقديم يد المساعدة من خلال تقديم النصائح والتوجيهات لزملائهم في العمل بما في ذلك تبادل المكتسبات من البرامج التكوينية					
7	يساهم المتكويين في المشاركة في اقتراح وبناء برامج التكوين بالمؤسسة الجامعية					

