

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



أثر التكوين على تحسين أداء الموارد البشرية
(دراسة ميدانية لعينة أفراد بمؤسسة اتصالات الجزائر-بلدية الأغواط)

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
التخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:
د. زرنوح أمحمد

إعداد الطالبين:
بن علي أحمد
عناني نوار

لجنة المناقشة:		
الرتبة العلمية	الاسم واللقب	الصفة
د.	أحمد سويسي	رئيسا
د.أ.	بن عون البدالي	مناقشا
د.	أحمد زرنوح	مشرفا

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس
لم يشكر الله " صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم
الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه بعد
شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا
البحث المتواضع

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الذي يرجع الفضل له بانجاز
هذه المذكرة ومن شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا
الدكتور " زرنوح أمحمد" لتوجيهاته العلمية التي لا تقدر
بثمن.

رب أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا وعلى والدينا
و أن نعمل صالحا ترضاه وأدخلنا برحمتك في عبادك
الصالحين

بن علية و عناني

إهداء

الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات ، شيء جميل أن يسعى الإنسان الى النجاح فينالنه ولكن الأجمال أن يتذكر من كان السبب في ذلك اهدي ثمرة جهدي الى: الذي يخفق له قلبي باستمرار ضياء قلبي ونور بصري محمد صلى الله عليه وسلم من ربط الله طاعتها بالجنة ، من أحبها حبا عميقا كالبحر متسعا كالفضاء أجمل وردة متفتحة بأحلى عطر أنبتتها لي الأرض الطيبة .

وأنهدي عملي هذا إلى أمي الغالية و أبي العزيز و الإخوة والأخوات والأهل بدون استثناء و إلى كل من أسعدهم تخرجي و إلى كل الأصدقاء والزملاء و إلى كل طالب علم أو باحث في شتى المجالات الى كل من وقف معي ومنحي العزيمة والإصرار .

عناني نوار

إهداء

إلى من لا يضاھيھما أحد في الكون، إلى من أمرنا الله
ببرھما، إلى من بذلا الكثير، وقدّما ما لا يمكن أن يردّ،
إليكما تلك الكلمات أمي وأبي الغاليان، أھدي لكما هذا
البحث فقد كنتما خير داعم لي طوال مسيرتي الدراسية.
إلى كل العائلة والأصدقاء الأوفياء، الذين ما انفكّوا يوماً
عن تقديم العون والمساعدة والدعم لي في أحلك
الظروف.

أھدي هذا البحث إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا،
ويحزنهم فشلنا إلى الأقارب قلباً ودمًا ووفاءً.

بن عليّة أحمد

ملخص الدراسة:

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة، حيث وبعد استعراض الإطار النظري للموضوع ومن خلال استعمال الاستبيان كأداة منهجية للدراسة في العلوم الاجتماعية وبعد ذلك معالجة وتحليل المعطيات المحصل عليها وإجراء الاختبارات الاحصائية.

وفي الأخير وكخاتمة للدراسة وعلى أساس النتائج المتوصل إليها، أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير ضعيفة للتكوين على تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة .

- الكلمات المفتاحية:

التكوين، الأداء، الموارد البشرية، تحسين الأداء .

Résumé :

A travers cette étude on a essayé de mettre en lumière l'impact de la formation sur l'amélioration de ressources humaines dan l'entreprise.

Et après avoires présenter le cadre théorique du sujet et par l'utilisation des questionnaires, comme outil méthodologique, on a traité et analyser les données par les testes statistiques.

on guise de conclusion et sur la base des résultats obtenus, l'étude montre l'existence d'une relation d'impact faible entre la formation et l'amélioration de la performance des ressources humaines dans l'entreprise a laquelle on a fait notre stage pratique.

Mots clés :

Formation, la performance, ressources humaines, amélioration d la performance des ressources humaine.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (الإطار المنهجي للدراسة)
06	تمهيد
07	1-أسباب إختيار الموضوع
07	2-أهمية الدراسة
08	3-أهداف الدراسة
08	4-الإشكالية
09	5-فرضيات الدراسة
09	6-تحديد مفاهيم الدراسة
16	7-خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التكوين
19	تمهيد
20	المبحث الأول: أساسيات حول عملية التكوين
20	المطلب الأول: تعريف التكوين
20	المطلب الثاني: أهمية التكوين
23	المطلب الثالث: خصائص التكوين
26	المطلب الرابع: مبادئ التكوين

28	المطلب الخامس:أهداف التكوين
30	المبحث الثاني أنواع التكوين
30	المطلب الأول:التكوين حسب الوظائف
31	المطلب الثاني:التكوين حسب الأفراد
33	المطلب الثالث:التكوين حسب مرحلة التوظيف
34	المطلب الرابع:التكوين حسب مكان العمل
36	المطلب الخامس:التكوين حسب وقت تنفيذ العمل
38	المبحث الثالث:ألية عملية التكوين
38	المطلب الأول:المسؤولون عن عملية التكوين
39	المطلب الثاني:مراحل عملية التكوين
43	المطلب الثالث:أساليب التكوين
47	المطلب الرابع:المعوقات المؤثرة على عملية التكوين
48	المطلب الخامس:شروط نجاح عملية التكوين
49	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث:إنعكاسات عملية التكوين على تحسين مورد البشري
52	تمهيد
53	المبحث الأول:ماهية أداء مورد البشري
53	المطلب الأول:مفهوم أداء مورد البشري
55	المطلب الثاني:محددات أداء مورد البشري
56	المطلب الثالث:العوامل مؤثرة على أداء مورد البشري
58	المطلب الرابع:تقييم أداء مورد البشري
64	المبحث الثاني:تحسين أداء مورد البشري
64	المطلب الأول:مفهوم عملية تحسين أداء مورد البشري

66	المطلب الثاني:أسباب الاهتمام بتحسين مورد البشري
68	المطلب الثالث:خطوات تحسين أداء مورد البشري
68	المطلب الرابع:طرق تحسين أداء مورد البشري
71	المبحث الثالث:أثر التكوين على تحسين أداء مورد البشري
71	المطلب الأول:أثر التكوين على سرعة أداء مورد البشري
72	المطلب الثاني: أثر التكوين على كمية أداء مورد البشري
73	المطلب الثالث: أثر التكوين على جودة أداء مورد البشري
74	المطلب الرابع: أثر التكوين على كفاءة أداء مورد البشري
76	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
79	تمهيد
80	1-المنهج الدراسة
80	2-المجالات الدراسة(المرحلة الإستطلاعية،مجال زمني،مجال مكاني،منهج الدراسة)
80	3-المجتمع وعينة الدراسات
81	4-الدراسة الإستطلاعية
81	5-أدوات الدراسة
82	6-الخصائص السيكمترية
82	7-أساليب التحليل الإحصائي
83	8-عرض خصائص عينة الدراسة
89	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس:عرض البيانات وتحليل وتفسير النتائج
92	تمهيد
93	1-عرض وتحليل البيانات

93	2- تحليل وتفسير بيانات السوسيو مهنية
93	3- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
99	4- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
109	5- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة
117	6- نتائج الدراسة
118	7- نتائج متعلقة بالفرضية الأولى
118	8- نتائج متعلقة بالفرضية الثانية
120	9- نتائج متعلقة بالفرضية الثالثة
121	10- الإستنتاج العام للدراسة
122	11- الإقتراحات والتوصيات
	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
36	إيجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل وفي أماكن خاصة.	الجدول رقم (01)
82	يوضح حساب الفا كرونباخ لاداة الدراسة.	الجدول رقم (02)
83	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	الجدول رقم (03)
84	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.	الجدول رقم (04)
85	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	الجدول رقم (05)
86	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية.	الجدول رقم (06)
88	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية.	الجدول رقم (07)
93	يبين العلاقة بين المسؤولية المهنية وتلقي دورات تكوينية في المناصب الحالية للمبجوثين.	الجدول رقم (08)
94	يوضح أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها.	الجدول رقم (09)
95	يبين العلاقة بين تلقي الدورات التكوينية وسبب التكوين في الترقية.	الجدول رقم (10)
96	يوضح مدى اعتبار البرامج التكوينية تساهم في تحصيل معارف ومهارات جديدة.	الجدول رقم (11)
97	يوضح الأسلوب التكويني المفضل لدى افراد العينة في عرض البرامج التكوينية.	الجدول رقم (12)
98	يوضح مدى شعور المبجوثين بتغيير منصبك بعد الدورة التكوينية.	الجدول رقم (13)

99	يبين العلاقة بين الشعور بالتغيير في منصبك بعد الدورة التكوينية وعدد الدورات التي شارك فيها المبحوثين خلال مسارك المهني.	الجدول رقم (14)
100	يوضح العلاقة بين نوع الجنس ومدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية.	الجدول رقم (15)
101	يوضح طريقة توظيف المبحوثين في مؤسسة محل الدراسة.	الجدول رقم (16)
102	يوضح تفضيل المبحوثين لطريقة التكوين.	الجدول رقم (17)
103	يوضح مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.	الجدول رقم (18)
103	يوضح مدة التكوين التي تحصل عليها المبحوثين.	الجدول رقم (19)
104	يوضح مدى شعور المبحوثين على التخطيط والتنفيذ في إطار مهامهم.	الجدول رقم (20)
105	يوضح مدى مساهمة عملية التكوين في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع افراد المؤسسة.	الجدول رقم (21)
106	يوضح مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول.	الجدول رقم (22)
107	يوضح مدى مساهمة البرامج التكوينية بين الموظف والزملاء.	الجدول رقم (23)
108	يوضح مدى مساعدة عملية التكوين من رفع روح المعنوية ودفع الموظف للعمل بجدية ومثابرة.	الجدول رقم (24)
109	يوضح العلاقة بين تلقى دورات تكوينية ومساهمة التكوين في الترقية في الوظائف لدى المبحوثين.	الجدول رقم (25)
110	يوضح العلاقة بين تلقى دورات تكوينية ومساهمة التكوين في تحقيق الطموح المهني للمبحوثين.	الجدول رقم (26)
111	يوضح مدى مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.	الجدول رقم (27)
112	يوضح مساهمة التكوين في إستقرار المؤسسة محل الدراسة.	الجدول رقم (28)

112	يوضح مساهمة التكوين في تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع.	الجدول رقم (29)
113	يوضح الوضع الحالي للمؤسسة من ناحية الخدمات المادية والتحفيزية.	الجدول رقم (30)
114	يوضح سلوك الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بانتظام والجدية.	الجدول رقم (31)
115	يوضح تكوين المؤسسة لعمالها بشكل مستمر.	الجدول رقم (32)
115	يوضح الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين.	الجدول رقم (33)
116	يوضح مساعدة التكوين في تطوير المؤسسة ورقيا.	الجدول رقم (34)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم الشكل
32	التكوين حسب عدد الأفراد.	الشكل رقم (01)
54	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.	الشكل رقم (02)
65	نظام تحسين الأداء.	الشكل رقم (03)
85	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس.	الشكل رقم (04)
84	تركيبية عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.	الشكل رقم (05)
87	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	الشكل رقم (06)
88	تركيبية عينة الدراسة حسب الخبرة.	الشكل رقم (07)

مقدمة

مقدمة:

تعد الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يعد التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري فالتكوين هو بمثابة استثمار في المورد البشري يتمثل عائده في زيادة الإنتاجية الكلية على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى الفرد كجزء من الكل وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها والرفع من مردوديتها من جهة ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية و الاجتماعية والوصول إلى مستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية.

ونظرا للأهمية والدور الذي يلعبه التكوين في الارتقاء بالحياة المهنية للموظف فالتكوين لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر استرا تيجيه للوصول إلى أفضل النتائج ويكون من خلال تكوين الفرد على أهم المداخل والأساليب التي تسمح بتحقيقه والتقليل من مقاومته باعتبار ألف رد من يحد عملية التكوين، فالعملية التكوينية تجعل الأفراد قادرين على مدهمة كل الضغوطات والتحديات الإنسانية والتقنية والإنتاجية والإدارية التي لها علاقة مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الرئيسي لمختلف عناصر الإنتاج من جهة أخرى، و تقوم بوضع برامج تكوينية خاصة بها.

وعليه ركزت هذه الدراسة على محاولة الكشف عن العلاقة بين التكوين والأداء من خلال معرفة دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الاغواط وبذلك قد تم تقسيم الدراسة الى مجموعة فصول كالآتي :

الفصل الأول: تناول الإطار العام الدراسة ويتضمن عرض إشكالية الدراسة بتحديدتها وصياغتها مع ذكر تساؤلاتها، وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات، ثم ذكر أسباب اختيار الموضوع، أهميته و أهدافه ثم تحديد أهم المفاهيم المعتمد في الدراسة إلى جانب الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: تناولنا فيه مفاهيم عامة حول التكوين، حيث تطرقنا فيه إلى خصائص و أهمية التكوين ومبادئ التكوين وأهداف التكوين و أنواع التكوين ومسؤولون عن التكوين

ومراحل عملية التكوين وأساليب التكوين و المعوقات المؤثرة عن عملية التكوين وشروط نجاح عملية التكوين.

وفي **الفصل الثالث** تطرقنا فيه إلى التكوين ودوره في تحقيق أداء المورد البشري حيث تضمن ماهية الأداء من خلال التطرق إلى عناصر ومحددات الأداء المورد البشري، العوامل المؤثر على أداء المورد البشري، ثم ماهية تقييم أداء المورد البشري، حيث أشرنا إلى أهمية وتقييم أداء المورد البشري، وتطرقنا أيضا إلى خطوات في تحسين أداء المورد البشري وأثر التكوين على المورد البشري.

أما **الفصل الرابع** المتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية فيتضمن إجراءات البحث منهجية و الدراسة وإجراءات البحث الميداني. حيث تطرقنا فيه إلى المرحلة الاستطلاعية وتحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات كالمقابلة، الاستمارة والأساليب المتبعة، ثم تحليل وتفسير البيانات التي حصلنا عليها من الميدان ومحاولة التأكد من مدى صدق الفرضيات التي تم طرحها في الدراسة.

أما **الفصل الخامس** تم فيه عرض البيانات وتحليل وتفسير النتائج ووصول إلى النتائج العامة للدراسة ثم الاقتراحات و التوصيات، فالخاتمة وقائمة المراجع و المصادر والملاحق.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1/ أسباب الدراسة

2/ أهمية الدراسة

3/ أهداف الدراسة

4/ إشكالية الدراسة

5/ فرضيات الدراسة

6/ تحديد المفاهيم

7/ دراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

لا يمكن لأي باحث الشروع في بحث مشكلة دراسة ما ، دون أن تكون قد أثارت هذه المشكلة في نفسه جملة من التساؤلات التي تقتضي الإجابة عنها في حدود عملية وموضوعية تفرضها الدراسة العلمية، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى العديد من النقاط المتعلقة أساسا بالإشكالية وتحديد أبعادها الأسئلة والفرضيات لي ننتقل بعد ذلك لتوضيح أسباب ومبررات إختيار الموضوع تم تحديد الأهمية والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها ، ثم التعرف على المفاهيم الأساسية وأخيرا تناول الدراسات السابقة تعتبر إرثا نظريا لبناء البحث السوسولوجي لذلك تم الإعتماد على أهم الدراسات التي لها علاقة بالتكوين الاداءالمورد البشري.

1/ أسباب الدراسة:

يعتبر موضوع وأثر التكوين في تحسين المورد البشري واحدا من المواضيع بالغة أهمية التي تستدعي البحث و التنقيب في أي تنظيم بما له من تأثير على كفاءة و فاعلية الموظفين وأدائهم، والتي توهم مخرجاتهم لتسيير المؤسسات.

إن أهمية العنصر البشري وتحديد مؤسسات تكمن في كيفية و طرائق الإعداد و التكوين المؤهلة لمسايرة التحديات و التطورات السريعة في مختلف الميادين.

هناك نوعين من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا موضوع نتيجة أسباب ودوافع ذاتية وموضوعية وتتمثل في:

1- الأسباب الذاتية:

إن إختيا دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع ذاتية وموضوعية وتتمثل في:

- محاولة الفهم المعمق وإثراء الرصيد المعرفي من خلال دراسة موضوع التكوين.
- إضافة الى طبيعة الإختصاص المتمثل في علم اجتماع تنظيم وعمل حيث أن موضوع اثر التكوين في تحسين المورد البشري يعتبر من مواضيع هذا الإختصاص .
- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة.
- اهتمامنا الشخصي بموضوع أثر التكوين في تحسين المورد البشري و الرغبة للاطلاع ومعرفة المزيد حول هذا الموضوع.

2- الأسباب الموضوعية:

- أهمية دور التكوين وأثره على المورد البشري لتحسين أدائه و للمنظمة لتحقيق أهدافها.
- إن التكوين يلعب دورا مهما وأساسيا في رفع الكفاءة لد المورد البشري، وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات العاملين وقدراتهم وتعديل سلوكياتهم وبالتالي تحسين أدائهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة.
- محاولة التعرف على دور التكوين واثره في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

2/ أهمية الدراسة :

- يعتبر التكوين من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع وتحسين كفاءة أداءمورد البشري من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم.
- التنمية الشخصية والوظيفية للعامل من خلال تكوينه.
- يعمل التكوين على تحسين العلاقات بين العاملين وأرباب العمل.

- يساعد التكوين على إتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفاعلية أكثر.

3/ أهداف الدراسة :

- محاولة تطبيق الأدوات والوسائل المستخدمة للوصول إلى إعطاء صورة واقعية لطبيعة التكوين ومدى مساهمته في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة.
- محاولة ابراز و دور و أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة و أهميته بالنسبة للعاملين.
- معرفة دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة.

4/ إشكالية :

شهدت الحياة الاجتماعية المعاصرة تغيرات سريعة ومعقدة بفعل العولمة وإدماج وسائل الإعلام والاتصال بالبيئة المحيطة بالمنظمات، وقد شملت جميع المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والتعليمية والثقافية، كما شهدت السنوات الأخيرة من قبل الدول المتقدمة بالتنمية بما تضمنته من عمليات وأساليب تخطط لها وأهداف تسعى لتحقيقها، تعتمد في نجاحها بالدرجة الأولى على توفر الجهود الإدارية الرشيدة، ولذلك لم يعد الاعتماد على مواردها الطبيعية و ثرواتها بقدر ما تعتمد عن مواردها البشرية مدربة وقادرة على تحقيق التنمية، ذلك أن نجاح الخطط المختلفة لأية منظمة كانت تتوقف على مدى إعداد القوى البشرية وتطورها.

فالعنصر البشري يعتبر من أهم العناصر إن لم يكن أهمها في نجاح أعمال المنظمات فقد كان وما يزال العامل الأساسي في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج، وعليه فإنه يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية كما أنه محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الإستقرار، وهو الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، المعرفية).

وشركة الاتصالات الجزائرية باعتبارها مؤسسة إدارية فقد حاولت تكوين عاملها بوصفهم الركيزة الأساسية لتطوير أساليب العمل وتحسينها لمواكبة كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في كافة الميادين والمجالات، نتيجة ثورة المعلومات واتصالات التي حتمت على كافة المؤسسات ضرورة استغناء عن أساليب عملها القديم واستبدالها بنظم وأساليب حديثة تتوافق مع متطلبات العصر.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

-مادى تأثير التكوين على مستوى أداء المورد البشري ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل المطروح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

1-مادى تأثير برامج التكوينية على مستوىالأداء الموارد البشري بمؤسسة اتصالات ببلدية الاغواط ؟

2-كيف يساعد التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء مورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الاغواط؟

3-كيف يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة في إتصالات الجزائر بلدية الاغواط ؟

5/ فرضيات الدراسة:

- للتكوين أثر في تحسين الأداء مورد البشري لدى العاملين بي المؤسسة اتصالات الجزائر باغواط.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

1- تأثر البرامج التكوينية على نجاح مستوى أدى مورد البشري بمؤسسة الاتصالات الجزائرية ببلدية الاغواط ؛

2- يساعد التكوين على مدى السنوات القادمةفي تحسين من قدرات ومهارات أداء مورد البشري وعلاقة بينهم في المؤسسة إتصالات الجزائر ببلدية الاغواط ؛

3- يساهم التكوين بشكل قوي في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة في إتصالات الجزائر ببلدية الاغواط.

6/ تحديد المفاهيم:

يشكل الإطار المفاهيمي المسار الذي يحدد مضمون الدراسة و توجهاتها و يحدد الخلفية النظرية و المنهجية التي تساعد الباحث و توجهه في تعامله مع المعطيات النظرية و

الميدانية من بداية الدراسة حتى نهايتها و سنحاول في هذه الدراسة توضيح معنى و دلالة و حدود المفاهيم التي نستخدمها في دراستنا الراهنة و المتمثلة في التكوين الفاعلية الأداء لننتقل بعدها لتحديد إجرائيا بعد عرض مختلف التعاريف التي تناولت هذه المفاهيم ومناقشتها من حيث نقاط الالتقاء و الاختلاف بين هذه التعاريف و التركيز على التي لها إرتباط وثيق بموضوع الدراسة و الواقع العلمي.

التكوين: يعرف على أنه " عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة السابقة."¹

لغة: التكوين من كون الشيء أو بين أجزائه بالتأليف نقول كون المعجم :أي ربط و ألف بين مراحل تكوينية و تقويمه ، وتعني باللاتينية (بناء وتطوير الشخصية formation 1)
اصطلاحا : التكوين هو "تلك الجهود الهادفة التي تزود الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسب مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارة ومعارف وخبرات ، مما يزيد من كفاءته و في أداء عمله الحالي أو بعد أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل."²

ويمكن تعريف التكوين ، نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسموك والاتجاهات مما يجعل الفرد والجماعة تتقن العمل بكفاءة و انتاجية."³

التعريف الإجرائي:

التكوين هو عبارة عن عملية منظمة ومستمرة تقوم بها المؤسسة لإكساب العامل أو الفرد القدرات والمهارات الفنية والإنسانية اللازمة وتفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاته وإمكانيته ودفعه إلى أداء عمل فعال يضمن استمرار المؤسسة وتطورها في ظل احتياجاتها.

1 . ابن منظور، لسان العرب ، المجد السادس ، دار النشر بيروت ، ط 1 سنة ، 1997 ص 100 .

2 . زكي محمد ناشم ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة الكويت لمنشر ، 1989 ، ص 255 .

3 . حسن أحمد الطعاني، " التدريب الإداري المعاصر" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ، ص 15 .

أداء المورد البشري :

هي عملية إدارية نظامية متكاملة، يطبق عليها مفهوم النظام لأنها تشمل تحديد مستوى الأداء المطلوب وقياس مستوى الأداء الفعلي وتحديد الفجوة وأبعادها ومدخل سدها، ومن ثم وضع برنامج عمل لتحسين الأداء.¹

الموارد البشرية :

يعرف على أنه " مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، وخبرتهم، وسلوكهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية، وفي مساراتهم الوظيفية."²

الأداء لغة:

يدل الأداء على أنه " تادية عمل، أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطر."³

التعريف الاصطلاحي:

تعرف راوية محمد حسن الأداء على أنه " :يشير إلى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد."⁴

التعريف الاجرائي :

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء إجرائيا بأنه نتائج الأعمال المسندة لإالفرد العامل أو مجموعة من العاملين للقيام بها من طرف المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

1. فيصل عبد الرؤوف دحلته. ، تكنولوجيا الاداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج بدون طبعة.المكتبة

الوطنية.عمان.2001.ص: 154

2. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر ، بدون طبعة،2004. ص 25.

3. الشيخ الداوي، تحليل الأسس لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، 2010 ، جامعة الجزائر ص :218.

4. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2005 ، ص216.

7/ الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى:

دراسة بودوخ غنية بعنوان "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية للسنة الجامعية 2012-2013.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأثرها على الموارد البشرية، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية. أما فرضيات الدراسة جاءت كالآتي:

- أن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.

- أن غياب نظام تقييم البرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية.

وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على:

- جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي حول استراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.

- معرفة هل إستطاع المشرع وكذا مسؤولوا المنظمات الصحية الجزائرية، أن يأخذوا بعين الإعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي.

- الوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية العامة والمؤسسة الإستشفائية العمومية.

- خاصة ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع استراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل .¹

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. بودوخ غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه ، علم الاجتماع ، تنمية الموارد البشرية ، كلية علوم الإنسانية ولإجتماعية ، جامعة محمد خضير ، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.

- أن إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية، وتعتبر هذه الاستراتيجية إستجابة لظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أما التكوين فيكون قصير المدى وليس تكوين مخطط.
 - أن التكوين يتم وفقا للإحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع إلى أن الطب وطرق العلاج يعرف تطور مستمر.
 - هناك توافق بين الأهداف الاستراتيجية من جهة وأهداف التكوين من جهة أخرى، وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف يعتبر من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.
 - هناك استراتيجية تنظيمية في تحديد الإحتياجات من التكوين المتواصل لها تأثير إيجابي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية.
- *علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية.**

هذه الدراسة أفادتنا من جانب واحد فقط وهو مرحلة تحليل العملية التكوينية و هو ما سنتعرض له في الجانب النظري للدراسة ، و قد ركزت هذه الدراسة على تكوين فئة الإطارات لمعرفة ما مدى إعتقاد المؤسسة في تكوين إطاراتها على الدقة في تحديد الإحتياجات التكوينية و الدقة في تحديد أهداف مسبقة من العملية التكوينية ، بالإضافة إلى إفادتتنا بعنوانين المراجع التي يمكن أن نعتمد عليها.

الدراسة الثانية :

الدراسة التي قامت بها الطالبة " بن عليّة زبيدة" بعنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة " تندال المسيلة " و قدنقش بجامعة المسيلة لنيل شهادة الماستر في علم الإجماع تخصص تنمية الموارد البشرية سنة 2014 وتتمحور هذه الدراسة حول التساؤل:

ما هو الدور الذي يمكن أن يؤديه التكوين في تنمية الموارد البشرية ؟
و منطلقة من فرضيات بي

- يساهم التكوين في تنمية المورد البشرية.
- تؤدي البرامج التكوينية من الرفع من أداء العامل.
- وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث تشير إلى التعبير عن الظاهرة المراد بحثها كما في الواقع تعبيرا كمي وكيفي ، وكذا استخدام الإستمارة مطبقة على

مقصودة والمقدار عددم 23 موظف من مجموع الموظفين الإداريين.

- توصلت الدراسة، التي أن طبيعية ونوعية البرامج التكوينية والمقدمة تساهم في تنمية الموارد البشرية.

وأیضا تساهم برامج التكوين في تحقيق الكفاية الإنتاجية.¹

* علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية.

افدتنا هذه الدراسة كثيرا التي قامت بها الطالبة بن علية زبيدة والتي تكلمت عن التكوين و تنمية الموارد البشرية مما سعدنا كثيرا ووفرت لنا المعلومات حو التكوين في تنمية الموارد البشرية ، وحيث سهلت علينا في استخدام المنهج المناسب وهي استخدام الاستمارة بالإضافة إلى إفادتنا بعناوين المراجع التي يمكن أن نعتمد عليها.

الدراسة الثالثة :

الدراسة التي قام بها بو قطوف محمود ، بعنوان " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين " بالمؤسسة الجامعية لدى طلبة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خضير بسكرة ، وقد نشرت بجامعة عباس لغرور خنشمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل سنة 2014 .²

و تتمحور هذه الدراسة حول التساؤل:

كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟ ومنطلقة من فرضيات هي :

- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

- تؤثر برامج على نجاح تكوين الموظف أثناء الخدمة.

- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية .

- توصلت الدراسة إلى أهمية تكوين الموظفين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الأداء بالمؤسسة الجامعية.

1. بن علية زبيدة ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر بجامعة مسيلة، سنة 2014.

2. بو قطوف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين ، بالمؤسسة الجامعية، بجامعة عباس لغرور ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

***علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية**

هذه الدراسة أفادتنا على إستيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء المورد البشري بالإضافة إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في مكان اجراء الدراسة الميدانية حيث كانت بجامعة محمد خضير بسكرة اما الدراسة الحالية كانت مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الاغواط .

خلاصة الفصل :

يعتبر هذا الفصل كمدخل تمهيدي للدراسة، حيث جاءت فيه صياغة إشكالية الدراسة وتحديد فرضياتها مع توضيح أسباب إختيار الموضوع، الأهمية والأهداف منه وكذا تحديد وتوضيح المفاهيم الرئيسية المعتمدة في الدراسة التي تخدم الموضوع ثم جاء عرض لأهم الدراسات السابقة التي تعتبر أرضية نظرية مفيدة لهذه الدراسة ، ولقد ساعدت هذه الدراسات في صياغة أسئلة الاستمارة .

الفصل الثاني

مدخل إلى عملية التكوين

تمهيد

المبحث الأول: اساسيات حول عملية التكوين

المبحث الثاني : أنواع التكوين

المبحث الثالث : الية عملية التكوين

خلاصة الفصل.

تمهيد

أصبح العنصر البشري في الوقت الراهن أهم مورد من بين موارد المؤسسة، كما أنّ إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفير هذه الإدارة لموارد بشرية كفأة ومكونة ومتحمسة للعمل بجديّة، والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط بل إستراتيجية تضعها المؤسسة لتطوير عمالها وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية، ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم البرامج لتوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء الحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم، فالتكوين هو من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على المورد البشري والمؤسسة على حدّ السواء. لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات حول التّكوين ومختلف أنواعه، وكذا آلية عملية التكوين.

المبحث الأول : أساسيات حول عملية التكوين**المطلب الأول: تعريف التكوين**

حيث يعرف على أنه " عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وبالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج"¹

من هذا التعريف نلاحظ أن التكوين هو بالأساس عملية تعلم يهدف إلى تمكين الأفراد من الإلمام بمختلف القواعد والإجراءات المرشدة لسلوكهم.²

عرفه أيضا علي غربي بأنه : "عبارة عن قيمة مضافة، فالراسمال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعليمه المعارف و المهارات والتقنيات، نجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، في هذه الحالة فإننا نحقق استثمار، وفي هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية أن التكوين الجيد هو أفضل استثمار".³

المطلب الثاني: أهمية التكوين

يحتل التكوين أثناء الخدمة مكانة مهمة وكبيرة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن المؤسسة من استثمار القوى البشرية، ويزود تكوين الموظفين أثناء الخدمة بالمعارف و المعلومات و يكسبهم المهارات، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم و تطوير أدائهم ، وهذا يؤدي بل شك إلى الإسهام في تغيير توجهها نحوى المؤسسة والمستفيدين من خدماتها .

كذلك هو الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية. فالتكوين النوعي يتطلب من الإدارة المعنية استقطاب

1. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص:148.

2. علي يونس ميا وآخرون قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، المجلد الواحد والثلاثون، العدد الأول، سوريا 2009، ص:6.

3. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص:255.

نوعي وكفاء ليد العاملة ،كذلك الاستقطاب يعتبر حلقة هامة ومهمة من أجل اكتمال العملية التكوينية بكل مراحلها. بالاضافة الى ان تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعتبر استثمارا ذو أهمية بالغة يمكن أن يعود بالفائدة على جميع الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة. و تبرز أهمية التكوين أثناء الخدمة باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى الأداء الموظفين في المؤسسة.¹

يساهم في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي لها بهذه المؤسسة مباشرة و هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التكوين أثناء الخدمة للموظفين ضرورة ملحة ولازمة أهمها تحقيق الاستقرار الوظيفي لقدراتهم.

فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى رضا الإدارة و بالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة و هكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن المؤسسة و شعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى مؤسسة أخرى، كما أنهم بالدفاع عن مصالح المؤسسة.²

كما يساعد التكوين أثناء الخدمة الموظفين على تجديد المعلومات و تحديثها وذلك بما يتوافق المتغيرات المختلفة يمكن توضيح أكثر أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للأفراد والمؤسسة.³

أ-أهمية التكوين بالنسبة للفرد:

- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.

1. هدي حسين زويلف إدارة الأفراد مدخل كمي (الطبعة الثالثة ، الأردن ، دار مجدلاوي) ص: 35.

2 . كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركبة السيارات الصناعية بالروبية، أطروحة دكتوراة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، 2002) ص: 33.

3. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية(الطبعة الاولى، داروائل ، عمان،) ص: 54 .

- زيادة الفهم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.¹
- تحسين المعارف و القدرات المهنية مع الاخذ بعين الاعتبار امكانية التطبيق في الواقع او على مستوى الوظائف.
- ب - أهمية التكوين بنسبة للمؤسسة:
- إذا كانت الفوائد السابق ذكرها تتحقق لمكونين أنفسهم، فإنهم في نفس الوقت بصورة غير مباشرة ستصب في مصلحة المؤسسة، أما الأهمية المباشرة فتتمثل في:
- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.
- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها ، وتقليل العطل والإتلاف.
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.²
- ج - أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع :

يعد التكوين جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء، يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين، و السعي من أجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها ، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل .³

المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، باعتبار الموظفين أفرادا

1. رضا اكرم ، برنامج تدريب المدربين (القاهرة ، مصر، دار التوزيع و النشر الإسلامية2003) ،ص: 15.

2. محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ المدخل الحديث في إدارة الأفراد(دار النهضة العربية، القاهرة، مصر ،1990) ص:224 .

3. محمد الحناوي - علي الشرقاوي ، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية (دار نشرالجامعية بيروت، لبنان 1990)،ص:432 .

في المؤسسة و المجتمع في نفس الوقت ، فهم أوضح الموارد البشرية تغيير في السلوك، إكتساب معرفة إكتساب ثقافة، رفع الكفاءة ، تقليل الأخطاء، تنمية المهارة ، ثقة أكبر في النفس، ولاء أكبر للمنظمة فالملاحظ أن عملية التكوين لها أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والمؤسسة.¹

بالإضافة الى اكساب الفرد المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل وتحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بترقية أو زيادة أجره، أو لشغله مناصب أعلى، وبهذا يكون اثناء الخدمة أحد الحوافز المهمة للفرد.²

المطلب الثالث : أهداف التكوين

تتم ترجمة الاحتياجات التكوينية إلى أهداف وذلك على مستوى كل برنامج تكويني، ويحاول كل نشاط تكويني أن يحقق أهدافه والتي يمكن أن نقسمها إلى أهداف على مستوى الموارد البشرية وأخرى على مستوى المؤسسة.³

أ- على مستوى الفرد (المورد البشري) :

يهدف التكوين إلى تزويد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في عملهم، هذا ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسية : تنمية المعارف، تنمية المهارات، وتغيير الاتجاهات.

ب- تنمية المعارف:

إن تقادم المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم، تبرر اللجوء إلى برامج تكوينية تهدف إلى تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وهذا من أجل توسيع مدارك العاملين ومساعدتهم على توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم، إذ أن إحاطة الموارد البشرية بموضوعات مثل القيادة، جماعات العمل، الاتصال وغيرها من الموضوعات التي لها علاقة بمجالات عملهم، تفيدهم أساسا في زيادة معارفهم، وتمكنهم من الإطلاع على أحدث ما تم

1. كمال طاطاي، مرجع سابق الذكر، ص 41 .

2. أحمد الخطيب، الحقائق التدريبية، (عمان ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ،سنة 1977)، ص 45 .

3. محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر سنة 2005. ص:59.

التوصل إليه، ولا تهدف البرامج التكوينية إلى مساعدة المورد البشري على اكتساب معارف وأسس علمية ونظرية معينة ومهارات محددة، بل إنها لا تخرج عن كونها تهدف إلى زيادة الحصيلة العلمية للمشاركين في هذه البرامج بما يعود عليهم بالنفع مستقبلاً.

ت- تنمية المهارات:

قد يحتاج المتدربون (المتكئون) إلى مهارات محددة بهدف مساعدتهم على تطوير أدائهم أو حل مشاكلهم، ويعتمد المسؤولون عن هذه العملية إلى تصميم برامج تكوينية تهدف إلى رفع المهارات، وتوسيع حقل الإمكانات والمبادرات لتمكين المستفيدين من العملية من الإلمام الجيد بمختلف المهام، وكذا مواجهة مشاكل العمل.

وتركز برامج التكوين التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل، وبشيء من التفصيل، كما تركز على ما يجب عمله، وما لا يجب عمله، والتنبيه إلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، هذا إضافة إلى تمكين المستفيدين من هذه البرامج من إحداث طرق القيام بوظائفهم، كما يدخل كذلك في نطاق تنمية المهارات، زيادة قدرة المورد البشري على التعبير وإدارة الاجتماعات وكذا تنمية قدراته القيادية والقدرة على اتخاذ القرارات وتحليل المشاكل التي يمكن أن تصادفه، وكيفية التعامل معها.

ج- تغير الاتجاهات :

وهذا ما يشير إلى الرغبة في تغيير اتجاه الموارد البشرية إلى تفضيل العمل بالمؤسسة، وكذا تأييد سياساتها وأهدافها، ويسعى المسؤولون من خلال برامج التكوين إلى تطوير سلوك العاملين وتحريهم من عادات العمل غير المرغوب فيها، إضافة إلى تنمية شعورهم بأهمية¹ التفوق والتميز في العمل لما له من منفعة عليهم وعلى مؤسساتهم، ومن أهم ما يهدف إليه التكوين، هو تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء وتحفيز الروح الجماعية للعمل، وهذا ما يعطي للموارد البشرية دفعا أكبر نحو تقديم الأحسن لديهم، بالإضافة إلى تهيئتهم لتقبل آراء جديدة وظروف عمل مغايرة تملئها التحولات الكبيرة في بيئة المؤسسة.

هـ - على مستوى المؤسسة:

على ضوء ما تقدم من إشارة إلى أهداف التكوين على مستوى الموارد البشرية، تبين لنا

1. محمد صالح قريشي، المرجع السابق، ص ص: 60.59.

مدى أهمية هذا النشاط للمؤسسة أيًا كانت طبيعة ونوعية عملها، وإذا أردنا أن نلقي المزيد من الضوء على التكوين كأحد أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية علينا أن ننظر إلى الأهداف التكوينية على مستوى المؤسسة، والتي يكمن أهمها في :

1- تحقيق الميزة التنافسية:

يلعب التكوين دور مؤثر في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، فزيادة استثمارات المؤسسة في حقل التكوين يزيد من قابلية مواردها البشرية على الوقوف في وجه التحديات المتعددة والمتلاحقة، وقد أكدت المؤسسات الناجحة في الولايات المتحدة أن التكوين يلعب دور كبير في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية، كما أنه ساعد العديد من المؤسسات التي عانت من حدة المنافسة من استعادة مراكزها التنافسية.¹

فالتكوين يعمل إذن على مسايرة التحولات المختلفة، وهذا من خلال إعطائه الدفعة الجديدة لموارد المؤسسة البشرية، وعمله على صقل المواهب المتميزة والقادرة على الابتكار والتجديد، وكذا إكسابه للموارد البشرية بصفة عامة تلك المرونة والتي تعد كحتمية تمكن المؤسسة من التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية الخارجية (العولمة، تحدي الجودة، المنافسة).

2- تحسين المؤشرات الاقتصادية:

تهدف المؤسسة لتحقيق أهداف تنظيمية وإنتاجية من وراء عملية التكوين، حيث ينصب الاهتمام عند تصميم هذه البرامج على تحسين ورفع مؤشرات العمل الإنتاجية والتنظيمية، ومن أبرز المؤشرات التي تسعى المؤسسة إلى تنميتها من خلال نشاط التكوين ما يلي :

- **زيادة الإنتاجية:** تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى العاملين، سيؤدي الى تحسين أدائهم و زيادة انتاجياتهم ،وبالتالي يستمر نمو المؤسسة وتحقيق أهدافها .

- **تخفيض التكاليف:** فمن خلال تحسين وزيادة مهارات الفرد،نقل أخطاؤه التي يمكن الوقوع فيها ويقل كذلك التبذير فب المواد و الالات .

- **التخفيف من حدة الاشراف:** اذ أن العامل ذو المهارات العالية والمدرب والمكون بشكل جيد تقل أخطاؤه ويكم أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله، حيث تعمل المؤسسة على

1. محمد صالح قريشي، المرجع السابق، ص ص: 59.60.61.

تخفيف من حدة الاشراف ليما يشكله من استياء وارتباك لدى الموارد البشرية، وهذا ما ينعكس على أدائهم ، وبالتالي أداء المؤسسة.

- السلامة المهنية للموارد البشرية: فالدورات التكوينية المتكررة تساهم بشكل كبير في حماية العاملين من الاخطار الاعمال التي يزاولونها، وذلك عن طريق الحد من إصابات العمل التي تحدث غالبا بسبب ضعف الكفاءة.¹

المطلب الرابع : خصائص التكوين

من التعريفات السابقة للتكوين يمكن إستخراج الخصائص التالية:

1-التكوين نشاط رئيسي مستمر:

التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها ، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات ، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها، فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه.²

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي ، أو كساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زوايا تكرر حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

2-التكوين نظام متكامل:

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

1. محمد صالح قريشي، المرجع السابق، ص ص: 61.60.

2. خيرى خليل الجميلي ، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1998 ، ص ص

التكويني، ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي: ¹

أ - التكامل في مدخلات التكوين:

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

ب - التكامل في الأنشطة التكوينية:

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

ج - التكامل في نتائج التكوين:

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

3- النظرة المستقبلية:

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

4- التكوين نشاط متغير ومتجدد:

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد ، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من

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

عاداته وسلوكاته وكذا مهامه وورغباته ، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الإقتصادية والمتمثلة في تقنيات¹ العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتتعدل أهدافها واستراتيجياتها.

5- الشمولية:

التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني ، فيتعاون الجميع لتنمية مهامهم وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد ، فالعامل أين ما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في إستم رارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحويلات والتطورات الحاصلة.²

المطلب الخامس : مبادئ التكوين

توصلت الأبحاث والدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيدية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الإتجاه بما يتماشى ومصالحة المنظمة ومن هذه المبادئ مايلي:³

1- ضرورة خلق الدوافع لدى المتكويين

فكلما كان الدافع قويا لدى المتكويين كلما ساعد ذلك على سرعة إكتساب المعارف والمهارات الجديدة ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكويين.

2- متابعة المتكويين وتقديمه

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى للمتكويين والسرعة والفاعلية لديهم ، لأن كثرة المعلومات التي لا تكفي في حد ذاتها لإكتساب المهارة وإنما يتحقق ذلك بالفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات ومدى إستيعابها ، وقد نجد صعوبة في ذلك وهذا ما يظهر دور المتكويين في متابعة درجة تقدم المتكويين والتحقق من الإستيعاب النظري والعملية.

1. المرجع السابق، ص : 358.

2. أحمد عادل ارشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان، 1981 ، ص: 183.

3. عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد ، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 1990 ، ص: 128.

3- ربط التكوين ببرامج التدعيم

بعد إكتساب المعارف من خلال التكوين ، لابد من ربط النتيجة او الأثر التكويني بنظام المكافأة والعقاب ومن الدعامات الإيجابية وجود فرصة الترقية وزيادة الأجر أو توجيه الشكر لما قام به العامل من إنجاز، لذلك يجب التحقق من أن المكافاة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية وفقا لمتطلبات الوظائف والأعمال ، وإذا كان سلوك المتكون لا يتماشى مع السلوك التنظيمي للمنظمة في استخدام العقوبات ، ماهو إلا للتقوية والتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي.

4- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون¹

من أجل إكتساب المهارة أو المعرفة أو الإتجاه السليم بفعالية ، لابد من مشاركة المتكون واعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة.

5- الاختيار الدقيق للمتكونين

بحيث يجب اختيار العناصر المرشحة للبرامج التكوينية بدقة وموضوعية وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التكويني ذلك لأن عدم توفر الرغبة سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التكوينية، كما أن توفر الرغبة لوحدها لا يكفي بل يجب أن تكون مصحوبة بتناسب محتوى ومضمون البرنامج التكويني مع تخصص الفرد المرشح ومع مستواه الوظيفي أيضا لأن هناك حالات عملية متكررة في المؤسسات يرشح فيها بعض الأفراد العاملين إلى دورات تكوينية لا تتناسب ومستوياتهم الوظيفية، وبهذه الحالة يكون من الأجدر أن يرشح لها أشخاص آخرين لتحقيق الاستفادة الفعلية منها.²

6- متابعة المتكون بعد عملية التكوين

بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط القوة والضعف لدى المتكون بعد إكماله للبرنامج التكويني وبدئه بعمله فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة والمنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة بهذا الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي

1. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد مرجع سابق ص : 128.

2. غنية بودوح، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكر 2013 ص98.

والاجتماعي ومدى أثر التكوين عليهما، وكذلك مدى أثره على طريقة أدائه لعمله وتحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه ومقدار إنتاجيته التكوين.

8- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة، أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتكون للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمكون.¹

المبحث الثاني : أنواع التكوين

المطلب الأولى : التكوين حسب الوظائف

يقسم التكوين إلى أنواع حيث بإمكان أي منظمة إختيار الانواع التي تناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي والنشاط المتوقع في المستقبل والتغيرات التكنولوجية ، وأن إستخدام كل نوع من هذه الأنواع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول إليها ، وعلى قدرات القائمين بالتكوين وكذلك على قدرات الأفراد الذين يتلقون التكوين ، وتتمثل أنواع التكوين في الآتي:

التكوين حسب الوظائف (نوع الوظيفة)

وحسب هذا التصنيف نجد أربعة أنواع للتكوين:

1-التكوين التخصصي:

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات المتخصصة لمزاولة وظائف متخصصة أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية ، المشتريات ، المبيعات هندسة الإنتاج وهندسة الصيانة .

ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل ، و المهارات هنا لاتركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وانما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات فيها.

1. حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008 ص:258.

2-التكوين الإداري:

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا(الإشرافية)و الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز و ادارة جماعات العمل وباختصار هو تكوين يغطي إحتياجات التكوين المطلوب إجراؤه للقادة والرؤساء.¹

3-التكوين المهمي :

يهدف إلى إكساب المورد البشري مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص المورد البشري المتكون بأدائها، حيث يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة.²

4-التكوين الاشرافي :

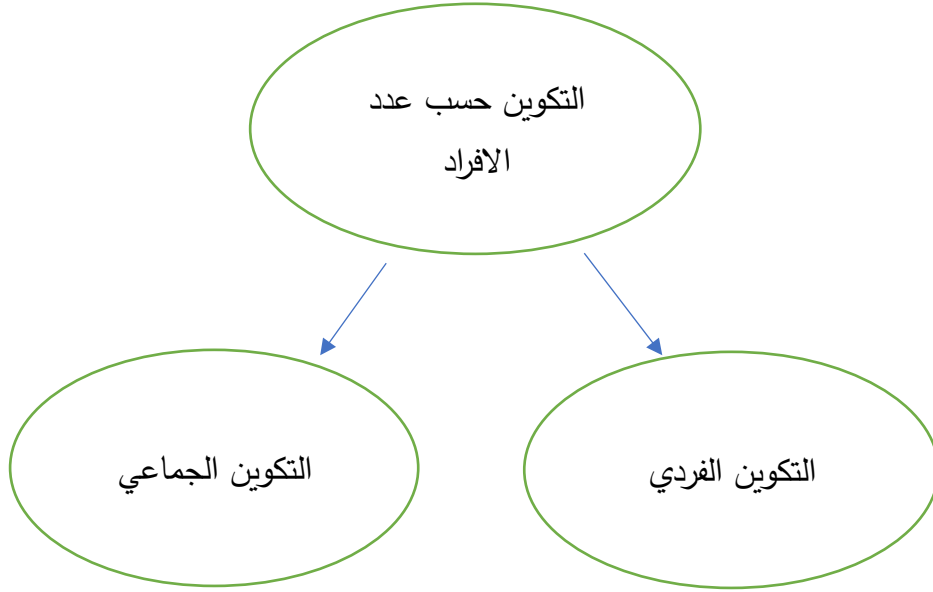
حيث يتم تكوين المشرفين لزيادة مهارتهم وقدراتهم على الاشراف والتعامل مع الافراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الموجودة يشمل هذا النوع من التكوين معلومات عن تنظيم الرسمي والصراعات العالمية وأنماط القيادة.³

المطلب الثاني : التكوين حسب الافراد

ينقسم إلى نوعين كما يوضحه الشكل التالي:

1. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، القاهرة ، 2000 ، ص: 276.
2. خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2011 ، ص: 141.
3. خضيركاضم حمود المرجع سابق، ص : 141.

الشكل رقم (1): التكوين حسب عدد الأفراد.



المصدر : عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، بدون طبعة، دارزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص : 55.

1-التكوين الفردي: ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث تتناول كل فرد على حدى، وقد يتم ذلك بعد التّعيين مباشرة، بهدف توظيف وتكوين الفرد مع المناخ العام للمؤسسة ولتعريفه بمهام وظيفته، ويتم أيضا أثناء العمل وذلك عندما يكون الهدف هو تطوير مهارات أحد العاملين على أداة جديدة أو أساليب عمل جديدة، أو بإرسال بعض العاملين في صورة فردية للمشاركة في دورات أو برامج خارج المؤسسة سواء كانت داخل أو خارج البلد، ومن مزايا هذا النوع من التكوين أنه يمكن المؤسسة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التكوينية للعاملين باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية.¹

2-التكوين الجماعي:² يقصد بذلك تكوين أكثر من موظف معا وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التكوين بالمؤسسة إذا وجد أو في مركز تكوين خارج المؤسسة،

1. عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات)، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص : 55.

2. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2001، ص: 198.

وعادة ما يعطى الأفراد فترة التكوين من الدوام الرسمي، يعمل هذا النوع من التكوين على إفادة المتكويين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التكوين.

المطلب الثالث : التكوين حسب مرحلة الوظيف

وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الإلتحاق بالوظيفة، وعادة ما يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل وبالمنظمة، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى:

1- التكوين لتوجيه العامل الجديد :¹

يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها هذا الأخير في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تقديم العاملين الجدد إلى العمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال : الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة العاملين الجدد للعمل، وتكوينهم وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

2- التكوين أثناء العمل :²

أحيانا ترغب المنظمات في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر ، حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين ، حيث يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر ، حيث تشجع المنظمات وتسعى إلى أن يكون تقديم المعلومات والتكوين من طرف المشرفين المباشرين فيها على مستوى فردي للمتكويين.

ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد ، الأمر الذي يجعل إستعداد العامل أو خبرته السابقة غير كافية ، وبالتالي عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ، ويعاب على هذا النوع من التكوين إنشغال المشرفين (المكونين) بأعمالهم اليومية وعدم التركيز أو إعطاء الوقت الكافي للمتكويين.

1. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، بدون طبعة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص : 114.

2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ص: 325-326.

3-التكوين بغرض تجديد المعلومات (تطبيق النظم المستحدثة):¹

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد ، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الامر تقديم التكوين المناسب للموظف في التخصص الذي يمارسه ، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات.

4-التكوين بغرض الترقية والنقل:

وهو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة او القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة ايضا ، وهذا لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ، فهذا الإختلاف مطلوب التكوين عليه لسد الثغرة في المعارف والمهارات، كما لو تعلق الامر على سبيل المثال تكوين العامل ليكون رئيس ورشة او رئيس عمال ، حيث يستلزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم.

5- التكوين للتهيئة على التقاعد:²

في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد، ويتم تكوينهم على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة.

المطلب الرابع : التكوين حسب مكان العمل

يتم تقسيم التكوين حسب مكان العمل إلى تكوين داخل المؤسسة، وتكوين خارج المؤسسة.

1- التكوين داخل المؤسسة (في مواقع العمل):³

قد ترغب الشركة في عقد برا مجها داخل الشركة سواء بمكونين (مدربين) داخل أو خارج بالشركة وبالتالي على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي.

في هذا النوع من التكوين ، يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف أ وعلى قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة

1. أحمد ماهر، المرجع السابق، ص ص: 325-326.

2. أمين ساعاتي، المرجع السابق، ص ص: 114-119.

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

بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكونين أن يقلد مكوّنه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه. ويمتاز هذا النوع بتماثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

2- التكوين خارج المؤسسة :

تفضل هذه الشركة أن تنتقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

ويمكن الاستعانة في التكوين إما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية:

أ - شركات التكوين الخاصة:

على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين و أن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والشركات.

ب - برامج حكومية:

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين و ذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة وهي عادة تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة. ومهما يكن فإن التكوين في مكان العمل أو في أماكن خاصة ببعض السلبيات وبعض الإيجابيات يمكن تلخيصها في الجدول التالي:¹

1. يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة السعودية ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ، الرياض، 1992 ، ص: 32.

جدول رقم : (01) إيجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل وفي أماكن خاصة.

التكوين في أماكن خاصة	التكوين في مكان العمل
الإيجابيات	الإيجابيات
<ul style="list-style-type: none"> - الإبتعاد عن ضغط العمل. - وجود وقت كافي للتكوين. - سهولة الكشف عن مشكلات التكوين الدقيقة. - بيئة التكوين المريحة تساعد على التعلم. - تحقيق عنصر الإهتمام من المتكويين. - إمكانية تجربة الفرضيات وتبادل الخبرات والمعرفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم الحاجة إلى تجهيزات. - عدم الحاجة إلى مكويين. - يعتبر التكوين جزء من العمل. - يحقق للمتكون علاقات عمل مبكرة. - القدرة على التحكم في عملية التعلم. - قلة التكلفة. - لاوجود لمشكلة نقل اثر المتكويين.
السلبيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> - بيئة التكوين صناعية. - عدم تقبل بعض المتكويين الإبتعاد عن عائلاتهم. - صعوبة نقل أثر التكوين. - إضاعة وقت طويل.. 	<ul style="list-style-type: none"> - قد لاتكون لدى المشرفين الخبرة كمكويين. - عدم إعطاء وقت كافي للتكوين. - إخراج المتكويين أمام الموظفين ذو خبرة.

المصدر : يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة السعودية ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ، الرياض، 1992 ، ص :32.

المطلب الخامس : التكوين حسب وقت التنفيذ العمل

يقسم إلى نوعين هما التكوين قبل الالتحاق بالعمل والتكوين في أثناء العمل:

1 - التكوين قبل الالتحاق بالعمل:

اعتبر التكوين قبل الالتحاق بالعمل هو المقدمة الأولى للعمل المهني ويهدف إلى تعريف الأفراد بمختلف المواد المستعملة في المهنة، وإلى كيفية استخدام الآلات والمهمات، ومعرفة معايير العمل المقبول، كما يهدف إلى إعدادهم لاختيار مهنة أو وظيفة والتكوين قبل العمل لازم للفرد قبل بدء حياته المهنية العملية في العمل، حيث لا يمكن لأي خريج أن يجابه الحياة العملية ذلك لاختلاف طبيعة الحياة الدراسية والحياة العملية بحيث يجب على الفرد أن يقضي فترة تكوينية من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر في بيئة العمل الذي سيلتحق به وذلك لتمهيد الطريق أمامه للدخول إلى العمل نفسه.

إن التكوين قبل الالتحاق بالعمل يهدف إلى ما يلي:

- تزويد المتكون بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه.
- تزويد المتكون بالمهارات المتصلة بمجالات العمل التي يتم إعداده له.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية لديه نحو الوظيفة بشكل عام ونحو مجال عمله بشكل خاص.

2- التكوين في أثناء العمل:

وهو التكوين الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولاً إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم، حيث يعد التكوين أثناء العمل أمراً ضرورياً لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها:

- تجدد وظائف العمل .
- استخدام تقنيات حديثة متطورة.
- تطوير أداء العاملين.
- رفع كفاءة العمل من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات ذات الصلة الوثيقة بالعمل.
- يفضي إلى تأثيرات نفسية إيجابية منها كسر الملل، تحسين العلاقات بين العاملين.

1. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص:44.45.

المبحث الثالث : آلية عملية التكوين**المطلب الأول : المسؤولون عن عملية التكوين**

غالبا ما تنحصر مسؤولية التكوين في المؤسسات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المؤسسة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الخدمائية والإنتاجية وغيرها، ويمكن الإشارة إلى تلك المسؤولية التي يمكن أن تناط بما يلي:

1- الإدارة العليا:

إذا أرادت المؤسسة أن يكون لديها برامج تكوينية فعّالة فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتكوين وأهميته كاستثمار بشري ولا بدّ أن تجسّد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة، كما لا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التكوين وتجعل منه قيمة أساسية تؤكّد نجاح المؤسسة باستمرار طالما تعتمد التكوين وسيلة علمية أساسية للتطور والنمو.¹

2- إدارة المورد البشري:

تتمثل مسؤولية الموارد البشرية في عدة عناصر أساسية:

- تصميم نظام متكامل للتكوين.
- تنسيق بين جهود التكوين المنظمة.
- الإعداد لبرنامج التكوين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها ومتابعته.
- تقديم النصح والمشورة على مستوى الإدارات والافراد.
- التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجباتهم التكوينية أي المراقبة.
- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين.²

3- المشرف المباشر:

لا بد للمشرف المباشر أن يشجع المورد البشري المرشح للتكوين على ضرورة الاستفادة من البرنامج التكويني وتسهيل عملية حضوره إلى تلك البرامج بالوقت والمكان المحدد، بحيث أن

1. خضير كاضم حمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2007، ص:139.

2. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2007 ، ص: 322.

توفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي .

4- الموظف المتكون :

كل المساهمات السابقة التي أشرنا إليها، لا يكون لديها قمة تذكر في نجاح البرامج التكوينية إذا لم يكن لدى المتكون الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب المعارف والمهارات أو السلوكيات الجديدة.¹

المطلب الثاني: مراحل عملية التكوين

- تتضمن عملية التكوين عموماً الأنشطة والمراحل التالية:

- تحديد الاحتياجات التكوينية.

- وضع وتصميم برامج التكوين.

-تقييم نتائج عملية التكوين.

أ- تحديد الاحتياجات التكوينية:

يمكننا أن نعرف الاحتياجات التكوينية بأنها: "الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير و تنمية أداء الفرد من خلال العملية التكوينية .²

وكما تعرف الحاجة إلى التكوين بأنها " فجوة بين الوضع الراهن من المستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة و مستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات ، السلوكيات أو المعارف من جهة ثانية".³

*تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة على ثلاث مستويات:

1/تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة:

يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء الوظيفة ومعرفة القدرات والمهارات المطلوبة لممارستها، تتمثل هته المتطلبات أساساً

1. عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، عالم كتاب الحديث للنشر ، وتوزيع عمان ، الأردن ، 2007 ، ص:ص: 148.149.

2. يوسف حجيم الطائي وآخرون، " إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1985 ، ص: 21.

3. عمر وصفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2005، ص:458.

في تحديد الاحتياجات الأساسية في شغل هته الوظيفة.

2 /تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد :

يمكن تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات وبين ما تتطلبه الوظيفة.

3 / تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة:

يمكن النظر للاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة من منظورين الأول باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد أو تجمع للاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة بصرف النظر عن الوظائف التي يشغلونها.

ب- وضع وتصميم برامج التكوين:

بعد تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة ، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين.¹

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الإحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الإحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات و المهارات ، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات.²

*بعد مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة تصميم البرامج

1. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،بيروت،لبنان 1997،ص: 166.

2. جغري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص التحليل والإستشراف الإقتصادي ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009،ص:29.

التكوينية التي تعتبر حلقة وصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية.

ت- تنفيذ برنامج التكوين:

ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية:¹

1- الجدول الزمني للبرنامج:

يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، الإختبارات وحفل الختام ، ويجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكويين.

2- مكان التكوين:

قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

3- متابعة المكونين:

المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

*نستنتج أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة تجسيد البرنامج التكويني ميدانيا ويتطلب تنفيذها لتحديد الإجراءات التالية:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها.

- تجهيز واعداد مكان التكوين.

- متابعة المكونين والمتكويين.

ث- تقييم نتائج عملية التكوين :

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى ، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم

1. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2004 ، ص:277.

البرامج، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين. وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو إقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد إستفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات ، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم¹.

وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي:²

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين ، حيث يتم توزيع فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة ملاءمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

- مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة إستيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكونين ، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

- مدى استخدام المعارف الجديدة والمعارف التي تم إكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد إنتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل .

1. صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص : 277.

2 . عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجامعات المحلية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2007 ، ص: 66.

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الإعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني ، فارتقاء الأداء (أو السلوك) اللاحق عن الأداء (أو السلوك) السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

- العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف ، أي تحديد العوائد الإقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرنامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه ، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل.

* حيث نستنتج انه بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تليها مرحلة تقييم البرامج التكوينية أي قياس مدى التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكويين ، ومدى فعاليته والأثر الذي تركه في معارف وسلوكيات المتكويين.

المطلب الثالث: أساليب التكوين

يمكن تصنيف أساليب التكوين إلى مجموعتين: التكوين في الموقع الوظيفي، والتكوين خارج نطاق العمل.

1- التكوين في الموقع الوظيفي(مكان العمل) :

هذا الأسلوب في التكوين يقوم على تنفيذ البرامج التكوينية في مكان العمل وينقسم هذا الأسلوب إلى عدة عناصر هي:

أ - أسلوب تعليمات العمل:

يتم هذا الأسلوب عن طريق إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي على المتكويين تطبيقها خلال تكوينية ، و أثناء تأدية العمل من أجل إكسابه المهارات المطلوبة ، وبموجب هذا الأسلوب تصحح الأخطاء أولاً بأول من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب يتم فيها مراجعة أدائه وتطبيقه للتعليمات المتعلقة بالتكوين، وإعطاء المتربص لتوجيهات اللازمة المتعلقة بأداء العمل.¹

1. نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، (عمان،الأردن ، عالم الكتاب الحديث، ط 1، 2009) ،ص:242.

ب- أسلوب المساعدة الإشرافية:

بموجب هذا الأسلوب يتم تكوين الشخص في نفس المكان الذي يعمل فيه، وتحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصححون له أخطائه، أولاً بأول، ويكون التكوين من الناحية المادية أو النفسية، فمكان العمل هو مكان التكوين.

وتحرص المنظمة الإدارية على أن تكون الأدوات التي يلقي المتدربون تكويناً عليها هي نفسها العمل وهذا من أجل تسهيل عليه الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، يساعد هذا التي يزاولون الأسلوب الموظفين خاصة في الاستفادة من خبرة الرؤساء المباشرين له، خاصة إذا كان المشرف من نفس التخصص وليس معين من خارج المنظمة.

2- أسلوب التكوين خارج مكان العمل:

ويتضمن مجموعة من الأساليب التي تنفذ بعيداً عن مكان العمل، ويمكن أن تكون مكان مزاوله هذا الأسلوب من التكوين داخل المنظمة الإدارية أو جعلها كمعاهد التكوين المتخصصة ويشمل على مجموعة من الأساليب نذكر منها: ¹

أ- المهام الفردية:

هذا الأسلوب موجه إلى عضو برنامج التكوين بإعتباره فرداً في موقف التعلم والتكوي، ويتوقع من أن يكون منفرداً في مهمة تسند إليه دون أن يتعاون مع أحد زملائه، وقد الفترة محددة، أو بحثاً يقوم في إعداده، و من تكون المهمة عملاً ينجزه أو وظيفة يقوم خلال هذه العملية الناتجة عن ممارسة المهام يمكنه ان يستفيد من الملاحظة المباشرة في ميدان العمل و الناجمة عن اداء المهام و تطبيقها وفي الأخير يقوم المشرف على التكوين بتقييم النتائج التي توصل لها المتكون.

ب- أسلوب دراسة الحالة:

يستخدم ضد الأسلوب لتكوين القيادات والإدارية العليا والوسطى ويقوم على أساس شرح موقف معين للعامل وتركه يعالجه باستخدام مهاراته ومعارفه الخاصة، وذلك بهدف التنمية والتقصي القدرة على التفكير المنطقي في حل المشاكل.

1. نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سابق، ص : 243.

ج - أسلوب المحاضرة:

تعتبر المحاضرة الموقف الذي يقوم فيه شخص ما يدعى المحاضر، تتوفر فيه صفات معينة وخلفية عملية جيدة عن موضوع المحاضرة، تؤهله لعرض المعلومات المتعلقة بها خلال فترة أمنية محددة أمام عدد كبير أو صغير من الأفراد، يكونون بمثابة المستمعين والمستفيدين.

د :أسلوب التدريب بالتيلمذ: ¹

هو الأسلوب المعروف في تكوين المهنيين و الحرفيين و إعداد العمال المهرة في الاعمال اليدوية و الصناعية ، التي تحتاج إلى قضاء وقت طويل تحت اشراف مباشر من قبل المشرف على التكوين الذي يجب ان يكون متقن لتلك الخدمة.

هـ -أسلوب التمارين و الحالات الدراسية:

و هي وسيلة مساعدة للمحاضرة أو مستقلة عنها و تتم باعطاء التمارين عملية و مواقف مستمدة من واقع المنظمة و البيئية و يطلب من المدربين على شكل أفراد أو جماعات التعامل معها ووضع الحلول لها.

و - أسلوب المحاكاة و تقمص الادوار:

هو اسلوب اكثر عملية و تطبيق كونه يتيح الفرصة امام المتكون لاداء الدور الوظيفي الذي سيشغله بعد التوظيف و ذلك بتوفير البيئية و الأجواء ،كتكوين الدارسين و الطلبة على مهنة الطب مفيدة و ضرورية و يفضل ان تتم و التعليم وحتى و ان كان هذا الاسلوب مكلف نوعاما الا اخرج بيئية العمل من قبل مراكز و معاهد متخصصة في هذا النوع من التكوين.

ي -أسلوب التسيير الفعلي للبريد اليومي:

وهو اسلوب يعتمد على تكوين المديرين الجدد، باتاحة الفرصة لهم بالاطلاع على المراسلات الواردة للمنظمة و اتخاذ الاجراءات المناسبة تحت إشراف المدراء الحاليين لتعويدهم على إتخاذ القرارات بيئية نفسية تمهيدا لتوليفهم الفعلي للوظائف القيادية ،كما أنه في هذا الأسلوب تشويق و متعة و تستغرق بعض الوقت و تستلزم اشرافا و متابعة من المدربين للتأكد من عدم الوقوع للمدربين ،معا في الاخطاء. ²

1. نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سابق ، ص ص : 244-245.

2. نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سابق ، ص : 227.

ك - أسلوب المبادرات:

يتم هنا توزيع المتكويين على مجموعات ،كل مجموعة تمثل جهة رسمية أو شركة خاصة ، وتقدم لها المعلومات التي تصور الحالة أو الموقف أو المشكلة أو القضية التي يراد معالجتها سواءا كانت في مجال البيع أو الانتاج او التعيين أو الاستثمار أو التمويل ، و يطلب من كل مجموعة ان تقد الحل المقترح فتتم المناقشة الجماعية لاختيار الحل الأفضل من بينها ، وهي طريقة شائعة لدى مراكز التكوين و معاهده التي يرتادها المتدربون ،من جهات مختلفة ،فيتم خلالها تبادل المعلومات و الخبرات ،و اختبار القدرات.

ز -أسلوب الورش التكوينية:

هو أسلوب تطبيقي ينطلق من الفكرة القائلة بان المتكون يجب ان يمارس فعلا الافكار والمفاهيم التي تعرض عليه و يعطي الفرصة لتحويلها إلى مهارة عملية من خلال السلوك و التصرف اثناء انعقاد البرنامج التكويني للتأكد من ان الافكار النظرية أو الأساليب الجديدة ممكن تطبيقها ،و أن المتكون سوف يطبقها حينما يعود لمقر العمل ،و من بين هذه الورش مختبرات الحاسوب التي تضم اجهزة الكمبيوتر ، و البرمجيات التي تستخدم في الاعمال المكتبية .

ر -أسلوب اثاره الادمغة: ¹

يعتمد هذا الاسلوب على إثارة العقول و الأفكار و توليدها ،و هي الطريقة التي تعتمد على التحفيز و تعويد المتكويين على توظيف معارفهم و خبراتهم الشخصية للبحث على حلول للمشاكل قائمة أو متوقعة لايجاد بدائل جديدة لما هو متبع من اساليب أو إجراءات. اهم ما تستوجبه هذه الطريقة هو تقبل كل الافكار و كل الحلول للمشاكل القائم ، المقترحات التي يطرحها المتدربون دون نقد او تجريح أو استخفاف حتى لو كانت الفكرة المطروحة تبدوخيالية أو مستحيلة التطبيق ، فالخيال و التصور النظري لما ينبغي ان يكون عليه المستقبل مطلوب في هذا الاسلوب التكويني.

كما يقتصر على تطبيقها على المستويات ذات التاهيل العلمي المتخصص ، او ممن لهم

1 . نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سابق ، ص : 228.

خبرات عملية تمكنهم من الابداع و الانطلاق نحو تصورات جديدة غير مالوفة و بعدها أفكار واحدة بعدى أخرى ،من قبل مجموعة وإعطاء الفرصة لكل مشارك لان يوضح وجهة نظره فيضيف أو يعدل او يعمق فيها حتى يتم التوصل الى عدد من الافكار التي تحضى بالتأييد و قبول غالبية المشاركين ، فتعدد طرق التكوين يستلزم بالضرورة استعمال وسائل و أساليب سمعية وبصرية أو كليهما معا لتنفيذ برامج التكوين بينما تستلزم البرامج الاخرى الوجود الفعلى و المعاشة الميدانية او تكوين الفرق و المجتمعات الصغيرة انطبق ذلك.

المطلب الرابع : المعوقات المؤثرة على عملية التكوين

من المعوقات التي تحد من فرص نجاح وظيفة التكوين ما يلي: ¹

- المبالغة في عقاب الموظفين الذين يتعلمون.
- إهمال عنصر الزمن نتيجة لتوقع الكثير في وقت قصير.
- عدم تأييد الإدارة العليا مما يؤدي إلى وجود مناخ غير مناسب للتكوين.
- عدم الاهتمام بالفروق الفردية.
- عدم متابعة التكوين حيث أن التكوين لا ينتهي بانتهاء البرنامج الرسمي.
- الافتراض بأنالأفراد ذوي الخبرة لا يحتاجون إلى تكوين.
- إسناد مسؤولية تحديد الاحتياجات التكوينية لشخص أو لوحدة غير مناسبة.
- التركيز على توقعات المؤسسة من المورد البشري ونسيان توقعات المورد البشري من المؤسسة.
- هناك إعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح إفتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.
- عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس.
- عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة ، ومع إنعدام

1. محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004، ص:152 .

الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعلم التقييم العلمي ولا يكون ممكنا.
 - إفتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني حيث الإعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.¹
 *من خلال ماسبق يمكن حصر معوقات التكوين في : الجهل بدور مصلحة التكوين واعتبارها غير منتجة والتشكيك في قدرة القائمين بها وجهل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونين أكفاء بالإضافة.

المطلب الخامس: شروط نجاح عملية التكوين

لكي يحقق التكوين الفعالية المطلوبة لابد من توفر الشروط التالية:²
 *وضع ميزانية متعلقة بالتكوين والتي تمثل تكاليف التكوين والداخلي والخارجي.
 *اختيار أساليب تكوينية يحتاج تنفيذها وقتا معقولا حتى يتمكن المتكونون التوفيق بين وظائفهم وعملية التكوين.
 *الاختيار الجيد للمكونين، الذي يعد من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التكوين أهدافه.
 *اختيار مكونين من داخل المؤسسة ومن خارجها، أي أساتذة الجامعة، هيئات متخصصة في التكوين المكونين ورؤساء الأقسام.
 *الاختيار المناسب لمكان التكوين، فيجب أن يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التكوين.
 *قبول المتكونين كما هم، وقبول الأخطاء في مراحل العملية التكوينية بشكل طبيعي.

1. غياث بوفلجة ، الاسس النفسية للتكوين ومناهجه ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ص:77-78.

2- Pierre Casse, LA FORMATION PERFORMANTES, Office De Publication Universitaires, Alger, 1994 p p : 2010-218.

الخلاصة الفصل :

أصبح المورد البشري من أهم موارد المنظمة في عصرنا هذا، وأن نجاحها يتوقف على مدى توفيرها لعمال أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية.

فالتكوين هو استراتيجية تضعها المنظمة لتطوير العمال وتحقيق فرص التقدم، ومن الضروري أن تقوم بتطوير كفاءاتهم باستمرار ، ومن واجب العمال إبداء التحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم.

فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة على حد سواء، كما أن التكوين لا يقتصر على الموظفين الجدد الذين تتوظفه حديثاً، لكنه يشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى، كما أنه ليس مقتصرًا على مستويات إدارية معينة بل يشمل كافة المستويات بما في ذلك الإدارة العليا، فكلما كان التكوين جيدا كلما عاد بالفائدة على المتكويين والمنظمة على حد سواء.

الفصل الثالث

إنعكاسات عملية التكوين على أداء
تحسين المورد البشري

تمهيد

المبحث الأول : ماهي أداء المورد البشري.

المبحث الثاني: تحسين أداء المورد البشري.

المبحث الثالث: أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري.

خلاصة الفصل .

تمهيد

تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة من خلال سياساتها المختلفة وقرارتها إلى تغيير سلوك المورد البشري وزيادة فعالية أداءه، حيث يعتبر الجانب السلوكي أحد أهم جوانب الأداء الكلي للمؤسسة إن لم نقل أكثر هذه الجوانب أهمية على الإطلاق ذلك لارتباطه بالمورد البشري، الذي يعتبر جوهر قوة المؤسسة وأكثر مواردها تأثير على نموها واستمراريتها .

ولاشك أن الأداء يدل على ما يتمتع به المورد البشري داخل المؤسسة من قدرات وامكانيات ومهارات ، فإذا كان هذا الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه فإنه سوف يحقق ذلك الغرض أما إذا كان لا يرقى إلى هذا المستوى، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين هؤلاء العاملين، وهذا لا يتم إلا عن طريق تقييم أداء الموارد البشرية بشكل مستمر وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع بهدف التعرف على نقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة بغرض تدارك هذه النقائص، وبشكل عام يساهم في رفع هذه القدرات بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب، وباعتبار تقييم الأداء نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية فإن مخرجات هذا النظام تعد أساساً ومدخلات هامة للعديد من النظم الفرعية الأخرى كنظام تحسين الأداء .

المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري

* ماهية أداء المورد البشري

إن النظرة المعاصرة لأداء المؤسسات أيًا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، فالمورد البشري يلعب دورا حيويا في كافة المستويات، ولتحديد مفهوم هذا الأخير ينبغي إعطاء بعض المفاهيم الخاصة به.

1 مفهوم أداء المورد البشري :

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ويتمتع بالدينامكية في الظروف والمواقف، وهذه التغيرات ناتجة عن تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على حد سواء.

1-1 تعريف أداء المورد البشري :

يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على أداء وفاعلية الموارد البشرية في المؤسسات، إلا أننا نجد اختلافات كثيرة حول هذا المفهوم وذلك نتيجة اختلاف المعايير والمقاييس التي تستخدم في دراسة وقياس الأداء، وعلى ضوء ذلك يمكن عرض التعاريف التالية:

يعرف الأداء على أنه " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".¹

*يركز هذا التعريف على أن الأداء الجيد مرتبط بمدى قدرة التنظيم على تحقيق مخرجات ذات جودة وبأقل تكلفة ممكنة.

أمّا أداء المورد البشري فيشير إلى " :درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة".²

*من خلال هذا التعريف يمكن القول أن أداء المورد البشري هو تلك الوسيلة التي من خلالها يقوم الفرد بتلبية واشباع حاجاته الوظيفية.

1. حنفي محمد سليمان ، السلوك التنظيمي ، بدون طبعة ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص : 12.

2. روية الحسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر ، 2000، ص:50.

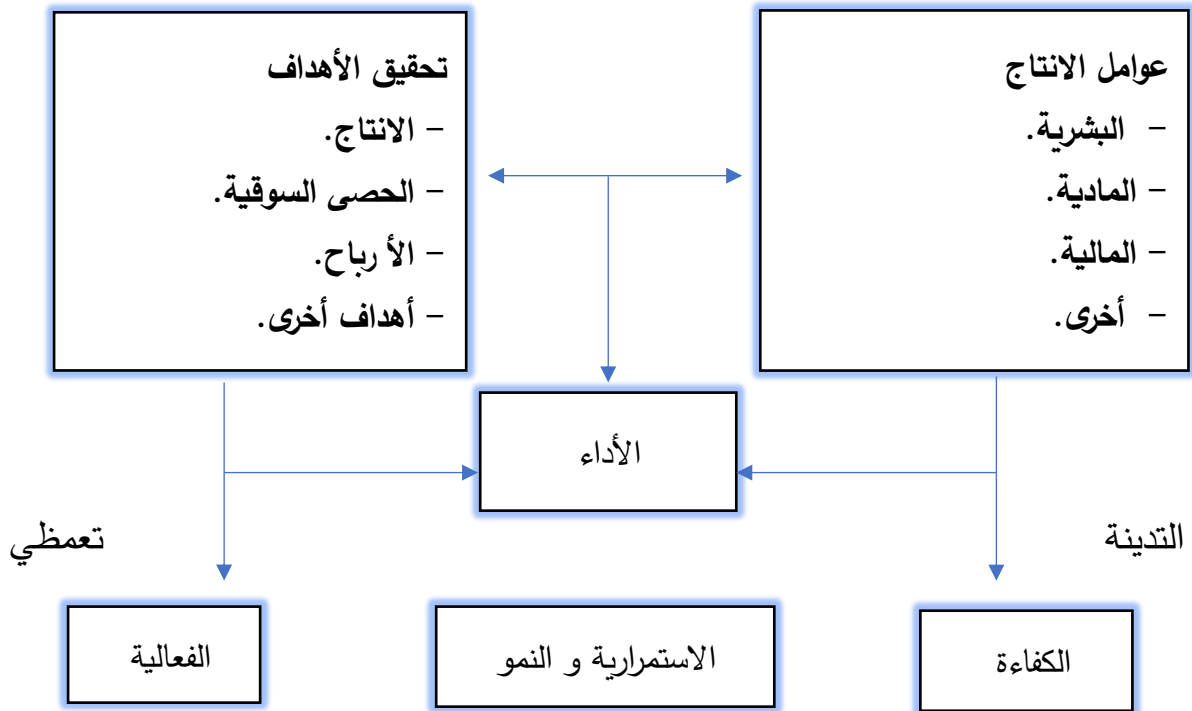
من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن أداء المورد البشري يتمثل أساسا في قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله وفق جهد معين وطريقة أداء معينة، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبمواصفات معينة وبأقل تكلفة ممكنة.

و تجدر الإشارة إلى أنه هناك مفهومين مرتبطين بالأداء وهما مفهومي الكفاءة والفعالية: ¹
*الكفاءة (l'efficacité) يقصد بها: " القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية الكفاءة هي العملية الأقل تكلفة " .

*الفعالية (l'efficience) تعني " القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا، فالعملية الفعالة هي التي تبلغ الأهداف بالضبط." إن مفهومي الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات كما يعكسها لتوجه الذي يعرف الأداء.

والشكل التالي يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

الشكل رقم (2) : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2001 ، ص: 88.

1 - Bernard Matory, Danail Crazet, **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Performance**, 6eme édition dunod, Paris, 2005, p: 164.

المطلب الثاني : محددات أداء المورد البشري

هي العوامل التي تحدد أداء الفرد استنادا لما قدمه فروم سنة 2014 والتي تتفاعل بين ثلاثة عناصر حيث يمكن توضيحها كما يلي:

1- الجهد :

حيث يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، ويقصد بها أيضا رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة، كما أنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه السلوك.¹

ومن جهة أخرى، الجهد يعبر عن درجة حماس الموظف ودافعيته لأداء عمله، وبقد ما يزيد العامل من الجهد بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء عمله.²

2- القدرات :

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء وظيفة ما ولا تتقلب ولا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة.³

وتتدرج هذه القدرات تحت فئتين هما:

أ- القدرة الذهنية :

هي القدرات التي ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف والمستويات الإدارية وتتمثل هذه القدرات في : الذكاء، السرعة، سهولة الإدراك ، قوة الذاكرة.⁴

ب- القدرات البدنية :

تشير إلى قدرة الفرد على أداء المهام بدنيا، ومن أهم هذه القدرات ما يرتبط بمجال العمل كالقدرة العضلية والجسمانية على أداء المهام المختلفة.

1. روية الحسن، المرجع سباق ، ص : 210.

2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص:66

3. روية الحسن، المرجع سباق ، ص : 210.

4 . محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي، بدون طبعة، دار الفكر العربي، مصر، 2005، ص:202

3- إدراك الدور المهمة :

يعرف الإدراك على أنه : "الطريقة التي تعرف الفرد بالعمل الذي يقوم به وشكل ونوع المجهود الذي يعتقد أنه ضروري للإنجاز الجيد للعمل".¹

ومنه يشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم أنشطة السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه.

إن محددات أداء المورد البشري السابقة لا يؤثر كل منها على حدا وإنما تتفاعل فيما بينها من أجل التأثير في سلوك الفرد الذي يترجم في أداءه لعمله.

ومنه إذا كانت قدرات الفرد ضعيفة بالرغم من قوة دافعيته وإدراكه الجيد سوف ينجز أعماله بمستوى منخفض، فغياب أحد هذه المحددات سوف يؤثر سلبا على أداء العامل ولهذا فإن وجود كل عامل من هذه العوامل ضروري جدا للوصول إلى أداء متوازن ومتناسق والذي ينعكس إيجابا في نجاح الفرد والمؤسسة ككل.²

ومن خلال كل ما سبق يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء = الجهد * القدرات * إدراك الدور .

فالأداء ما هو إلا محصلة التفاعل بين كل من الجهد الذي يبذله العامل والقدرات التي يمتلكها وإدراكه لدوره أو مهمته.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

من أهم العوامل الماثرة على الأداء مايلي:³

1- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لاتمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها ، لن تستطيع قياس ماتحقق من إنجاي أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد ،

1. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص:433.

2. حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي . والأداء، بدون طبعة، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص:44.

3. محمد سرور الحريري ، عل النفس الإداري ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2016 ، ص:282 .

ف عندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

* نستنتج أنه يجب أن يكون للمنظمة أهداف محددة حتى تتمكن من قياس أداء عاملها ومقارنته بأهدافها.

2- عد المشاركة في الإدارة: ¹

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا ، وبالتالي يادي إلى ضعف الشعور بالمساولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا يادي إلى تدني مستوى الأداء لدى هالاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجائها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء ، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

* حيث نستخلص أنه يجب على المنظمة إشراك عاملها في التخطيط وفي إتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها المسطرة.

3- إختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه ، فكلما إرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها ، كلما كانت عوامل التحفز مؤثرة بالعاملين ، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التميز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

* حيث نستخلص أنه على المؤسسة تبني تقييم عادل لكافة العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى كل فرد وربط معدلات الأداء بنظام المكافآت والحوافز.

4- عوامل ترتبط بإنجاز المورد البشري للوظيفة:

وهذه العوامل يتأثر بها هذا الأخير لكونه يعمل في وظيفة معينة والتي تتمثل في : الأجر والحوافز المادية والمعنوية، والشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى، والعلاقات مع

1. محمد سرور الحريري ، عل النفس الإداري ، مرجع سابق ، ص : 282.

الآخرين، وكذا الشعور بالإنجاز، واستغلال الفرد لقدراته ومهاراته في العمل.¹
* حيث نستنتج ان الحوافز المادية والترقية هي التي تربط العمال بالمؤسسة.

5- التسبب الإداري:

ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ، بل قد تكون ماثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أشرف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

* حيث نلاحظ أن التجمعات أثناء أداء العمل وترك مناصب الشغل شاغرة والتأخير في الالتحاق بالعمل كلها مظاهر سلبية تآثر على الأداء وذلك نتيجة تساهل المشرفين.

المطلب الرابع : تقييم أداء المورد البشري

* مفهوم تقييم الأداء :

يعرف تقييم الأداء على أنه عملية قياس حجم ومستوى الأداء الذي تم إنجازه بالمقارنة مع الأهداف والمعايير المستهدفة كما وكيفا، وفيما يلي سوف نعرض بعض التعاريف:
حيث يعرف تقييم الأداء على أنه " :عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم"²

وهناك من يعرف تقييم الأداء على أنه " :عملية دورية هدفها هو قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكات التي يمارسها في موقف معين، من أجل تحقيق هدف محدد ومخطط له مسبقا ."³

ويعرّف كل من « Bernard Matory » و « Danail Crazet » تقييم الأداء على أنه " :

1. بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 ، ص: 5
2. عبد البارى إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص : 202.
3. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص:201.

العملية التي بموجبها يمكن الحصول على المعلومات المرتدة عن فعالية أداء العاملين والتي تسمح باتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين داخل المؤسسة.¹ ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ تقييم الأداء هو عملية مستمرة وشاملة وهادفة، الغاية منها تحديد وقياس أداء العاملين في المؤسسة ومدى مساهمة كل عامل في إنجاز الأعمال الموكلة له ومعرفة مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المعياري بقصد التعرف على قدراتهم الحالية والمستقبلية في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم في العمل. ويعرف أيضا على أنه " الطريقة المستخدمة من قبل المؤسسة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها"²

وكما يمكن حصر مفهوم تقييم أداء العاملين في عمليتين أساسيتين ومتتاليتين هما:³

* قياس الأداء الفعلي للأفراد:

الحكم على مستوى الأداء الفعلي من خلال مقارنة نتائج هذا الأداء مع المعايير المطلوبة لتقدير نجاح الفرد في أدائه لعمله وإمكانية التقدم في المستقبل.

* أهمية تقييم أداء المورد البشري:

تعتبر عملية تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة عملية مستمرة ومنظمة وتحقق فوائد عديدة، حيث تبرز أهمية هذه العملية من خلال ما يلي:

- تمثل عملية تقييم أداء الأفراد أحد أهم أنشطة الموارد البشرية حيث تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء العاملين.

- تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على فعالية الفرد والمؤسسة.

- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير

1 . Bernard Matory, Danail Crazet, ipid، p: 171.

2. محمد البرداعي البسيوني، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأترار للطباعة والنشر، عمان، 2006، ص: 206.

3. الصديق منصور بوسنيّة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها، مهامها، الطبعة الأولى، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، ص: 276.

- الأداء وزيادة أداء العاملين ورسم الخطط في القوى العاملة في المؤسسة.¹
- يعتبر تقييم الأداء أساساً لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور والمكافآت والحوافز وكذا سياسات الترقية والنقل.
- يساهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التكوينية والتنموية على أساس جوانب الضعف في الأداء.
- يعتبر أساساً لعملية التطوير الإداري سواء ما تعلق بالجوانب التنظيمية للمؤسسة أو جوانب العمل النفسية.
- يكفل تقييم الأداء استمرارية الرقابة على أداء العاملين، وبالتالي فإن تقييم الأداء يعتبر أساساً في تقييم مدى قدرة الرؤساء على توجيه مرؤوسيه والإشراف عليهم وترشيد سلوكهم.²
- * أهداف تقييم أداء المورد البشرية:**
- إن تقييم أداء الموارد البشرية هو من أهم الوظائف التي تحتل الصدارة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة من خلال عملية تقييم أداء مواردها البشرية:
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تهدف إلى تقييم برا مج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم تعتبر مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة من طرف هذه الإدارة.³
- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المؤسسة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق.
- يساهم تقييم الأداء في وضع نظام عادل للأجور والحوافز.
- يساهم تقييم الأداء في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين.

1. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص ص : 227-228.

2. الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها، مهامها، الطبعة الأولى، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، 2003، ص ص : 376-377.

3. يوسف حجيم الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص ص : 227-228.

- يساهم في تحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة من خلال تحديد مواطن الضعف من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، وبالتالي تساعد الإدارة في وضع البرامج التكوينية اللازمة.¹

*خطوات تقييم أداء المورد البشري:

تبدأ عملية تقييم الأداء بمراحل متتالية ومتسلسلة، حيث تبدأ بتحديد المعايير، ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك يقاس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وأخيرا يتم مناقشة نتائج المقارنة مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.²

1/ تحديد معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فهذه المعايير تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها يتم الحكم على الأداء هل هو وفق المطلوب أم لا، وفي الحقيقة هذه المعايير تمثل أهدافا بالنسبة للأفراد التي يجب إنجازها من خلال الأداء وذلك ضمن فترة زمنية محددة.³ ويمكن تقسيم معايير تقييم الأداء إلى:⁴

أ- معيار الصفات الشخصية:

أي مزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أدائه لعمله، حيث تمكنه من أدائه لهذا العمل بكفاءة ومن هذه الصفات: الأمانة، والإخلاص، والولاء... الخ.

1. محمد فالح الصالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 137-

138

2. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، بدون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص: 87.

3. يوسف حليم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 237.

4. صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية، العدد السابع، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان، 2010، ص: 14.

ب - معايير تصف السلوك:

وهي السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة فأدائه كالتعاون والمواظبة و الإجتهد و استمرارية على العمل.

ج - معايير تصف النتائج:

توضح ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات ويمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والزمان، اولعائد، والتكلفة...،حيث تمثل هذه الأهداف المطلوب تحقيقها.

وهذه المعايير يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية: ¹

***الثبات:** إن ثبات المعايير تظم جانبي الاستقرار والتوافق، حيث تكون نتائج قياس المعايير المأخوذة في أوقات مختلفة هي نفسها.

***التمييز:** المعيار الجيد هو المعيار الذي يميز بين الافراد وفقا لتمييز أدائهم، حيث أن الهدف

الأساسي لتقييم أداء العاملين في المؤسسة هو تمييز الجهود وذلك بغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجر والرواتب وفي ترقية الافراد وتحديد البرامج التكوينية والتطويرية.

***القبول:** لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الافراد العاملين، والمعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للافراد العاملين.

***نقل توقعات الافراد العاملين:**

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للافراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يقوم بعمله وما هو المتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لا بد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم. ²

1. يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص،ص:237،238.

2. علي محمد الربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص،ص:88-89.

2/ أداء القياس:

تقوم هذه الخطوة على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، حيث هناك أربع مصادر للمعلومات التي غالبا ما تستخدم لقياس الأداء:

- ملاحظة الافراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوي.

ان الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات تؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.¹

3 مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعياري، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم الوصول إلي نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعته بهذه النتيجة.

4/ مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبية.

5/ الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين

***النوع الأول:** مباشر وسريع حيث لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

النوع الثاني: من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراءات التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول

1. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبع، الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 246.

الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.¹

المبحث الثاني : تحسين أداء المورد البشري

المطلب الأول : مفهوم عملية تحسين أداء مورد البشري

لم يعد الاهتمام بتحسين الأداء أمراً اختيارياً، بل أصبح شرطاً جوهرياً لضمان البقاء في السوق وتحقيق التميز والمنافسة، لذلك أصبح الاهتمام به أمراً إجبارياً حيث يهدف أساساً إلى تدعيم القدرات والمهارات البشرية.

يقصد بتحسين الأداء استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء جميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها بمساعدة المشرفين على العمل على نحو منظم، فضلاً عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه.

*تعريف تحسين أداء مورد البشري:

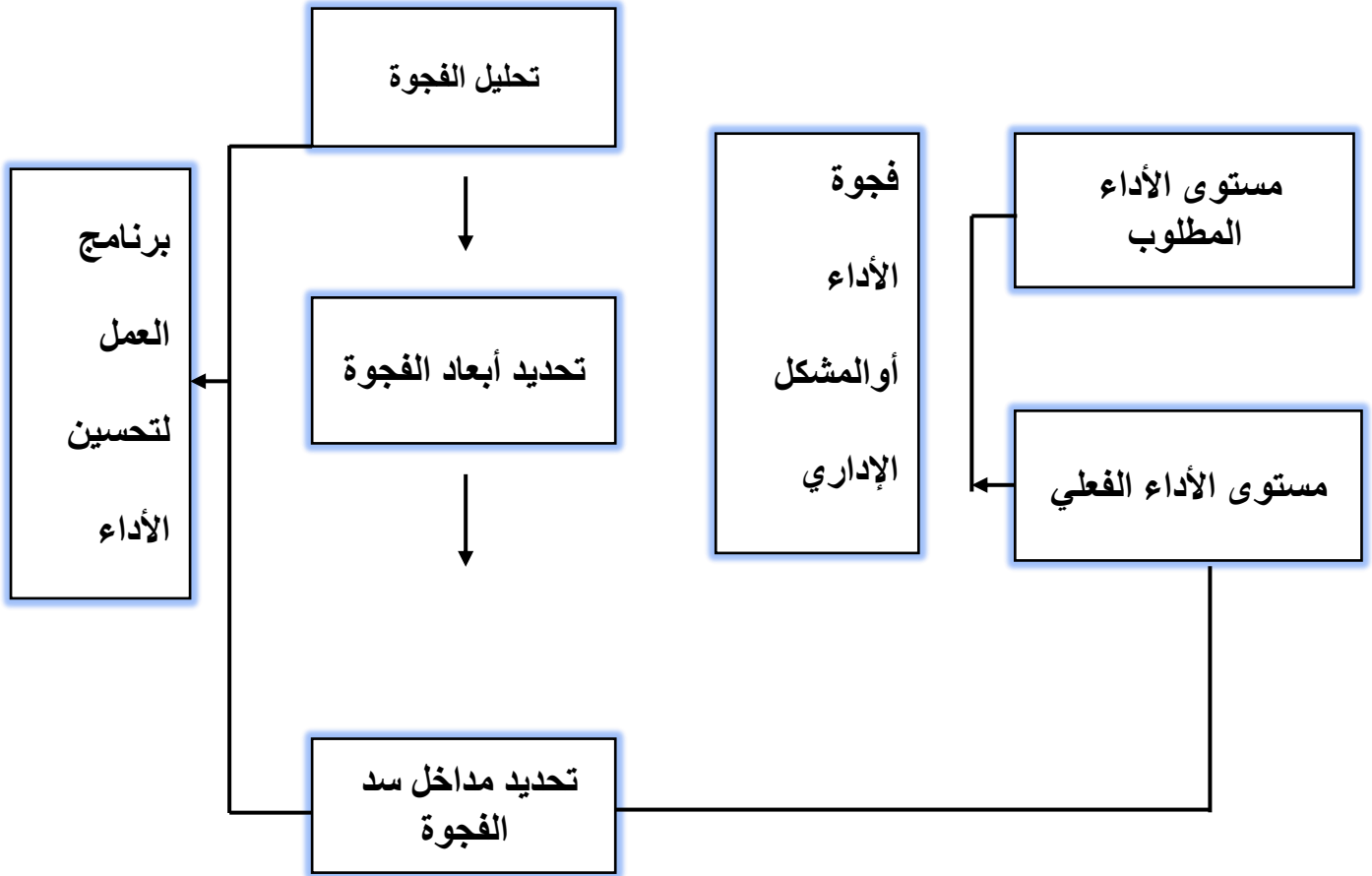
تعرف عملية تحسين أداء المورد البشري على أنها: "نوع من أنواع التعلم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة".²

1. يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 238.

2. بيلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مذكر مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصاد جامعة سطيف 2011، ص : 24.

والشكل الموالي يوضح نظام تحسين الأداء.

الشكل رقم (3) نظام تحسين الاداء



المصدر: فيصل عبد الرؤوف دحلة، مرجع سبق ذكره ، ص: 154.

ومن بين الخصائص التي تتميز بها عملية تحسين الأداء :¹
 عملية مستمرة (تكون قبل، وأثناء إسناد المهمة).
 عملية متكاملة : أنها عبارة عن نظام مفتوح.
 عملية مترابطة :أي أنها مرتبطة مع غيرها من العمليات.
 أنها نظام فرعي في نظام أكبر هو الموارد البشرية.

1. علي السلمي، إدارة المورد البشرية، الطبعة الثانية، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة ، مصر ، 1998، ص : 193.

*** أهداف تحسين أداء المورد البشري: ¹**

- إن المؤسسة تسعى من وراء تحسين أداء مواردها البشرية إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:
- تحسين مهارات العمال وزيادة قدراتهم ورفع مستوى أدائهم بما يتطابق مع معايير الأداء المحددة.
 - خفض معدل التغيب.
 - خفض التكاليف.
 - دعم العمل الجماعي والولاء للمؤسسة وتخفيض معدلات الوقت المستغرق في انجاز العمل.
 - زيادة الإنتاجية.

المطلب الثاني : أسباب الاهتمام بتحسين أداء المورد البشري

تعمل أغلب المؤسسات على تحسين أداء عمالها وذلك لأسباب عديدة: ²

- * إن أغلب الأعمال التي يتم القيام بها داخل المؤسسة تحتاج إلى تعديلات وتحسينات.
- * التغيرات التكنولوجية والبيئية التي تعرفها البيئة مما أدى إلى زيادة عدم التأكد في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، إلا أنه حتى يكون تحسين الأداء فعالاً لا بد من أن يكون التحسين مستمراً ، هذا من أجل تفادي أي انحراف في النتائج المختلفة المكونة له والتي تتمثل في:
- * العمل الذي يؤديه الفرد ومدى فهمه لدوره واختصاصه وفهمه للتوقعات المطلوبة ومدى إتباعه طريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده الإدارة.
- * الإنجازات التي يحققها ومدى تطابق الإنتاج للمعايير المحددة كالجودة، الزمن، التكلفة المناسبة.

* سلوك العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات التي يستعملها.

* مدى مساهمته في حل مشكلات العمل وتعاونه مع الزملاء.

1. عبد الله حمد محمد الحاسبي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، الأكاديمية العربية ، البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2011، ص ص: 116-117.

2. الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007 ص: 84

* طرق التحسين والتطوير التي يسلكها في عمله تزيد من كفاءته والتي تركز أساسا على برامج التكوين.

المطلب الثالث : خطوات تحسين أداء مورد البشري¹

إن تحسين أداء مورد البشري يعتبر من الأهداف المهمة التي تعتمد عليها أي مؤسسة من أجل مواكبة مختلف العمليات التي تقوم بها وهذا ما يحتاج إلى تعديلات وتحسينات مستمرة في الأداء، ويمكن تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية :

1/ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء :

لا بد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن هذه الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن قدرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة والعمل، فالفعالية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتأثر في العديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، بالإضافة إلى التغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تضمن العديد من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا، كنوعية العمل المستخدمة ونوعية الاشراف ونوعية التكوين والظروف.

2/ تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول:

تتمثل في خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع حلول لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والأخصائيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والاراء المفتوحة اولمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في الكشف عن الحقائق والمعلومات حول أداء العاملين يساهم في وضع الحلول المقنعة لهم وتحسين أدائهم.

1. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2006، صص: 158-159.

3/ الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصالات المناسبة، فالاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات منمطة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم هل فكرتم ماذا تعملون لتقليل الأخطاء؟ إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقوله : حصل نفس الشيء له في الماضي، أو إنني أعرف شعورك أن وأتذكر إنجاز العمل بدون أخطاء وهذه الخطوات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين.¹

المطلب الرابع: طرق تحسين أداء المورد البشري

إن تحسين أداء مورد البشري يعتبر من الأهداف المهمة التي تعتمد عليها أي مؤسسة من أجل مواكبة مختلف العمليات التي تقوم بها وهذا ما يحتاج إلى تعديلات وتحسينات مستمرة من أجل زيادة تدفق العمل واستمرارية .
ومن أجل تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى العديد من الأساليب من أهمها ما يلي:

*** تطوير أساليب الحوافز المادية:²**

إن تطوير أساليب التحفيز المادية يعني اختيار تلك الأساليب الملائمة لظروف ورغبات ومتطلبات العنصر البشري كما يفضل مراعاة البساطة والسهولة في كيفية تحديد الحوافز على أن لا تزيد تكاليف إدارة هذه الحوافز عن العائد المتوقع منها.
*** تطوير برامج التكوين والتنمية الإدارية:** ويتضمن ذلك إتباع طرق العمل السليمة، كما يتضمن ذلك تطوير برامج من أجل كيفية تخفيض ورقابة التكاليف.

1. سهيلة محمد عباس، المرجع سابق ، ص ص : 158-159.

2. الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر ، 200، ص:64.

*** تطوير العلاقات الإنسانية وأساليب التحفيز المعنوية: ¹**

يتضمن تطوير أساليب الاتصال والمشاركة في الإدارة وفي تحديد الأهداف وتنفيذها والمشاركة في العوائد والمكافآت. كما أن تطوير العلاقات الإنسانية يتضمن العمل على تقليل الصراع ما بين الافراد والاهتمام بحل مشاكلهم وتحسين علاقاتهم، وتهيئة مناخ ملائم للعمل والاهتمام بالحوافز المعنوية وخلق الروح المعنوية العالية ما بين الافراد. ومن جهة أخرى يحدد هاينز (Haynes) ثلاث مداخل لتحسين الأداء وهي:

أ - تحسين الموظف،

ب - تحسين الوظيفة،

ج - تحسين الموقف،

أ - تحسين الموظف: يرى هاينز (Haynes) أن تحسين الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، حيث إذا ما تم التأكد من أن الأداء يحتاج إلى تغيير أو تحسين، فإنه هناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء العامل وهي :

*** الوسيلة الأولى:**

وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ الاتجاه الإيجابي عن العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها الاعتراف بأنه لا يوجد هناك فرد كامل وادراك الحقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لديه وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة من مواهبه.

*** الوسيلة الثانية:**

تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه بامتياز وأن وجود العلاقة الايجابية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز، من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الافراد واهتمامهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو الإدارة.

1. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، 2003، ص: 59-60.

* الوسيلة الثالثة : 1

الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون جهود تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف العامل والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء الذي سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للعامل.

ب -تحسين الوظيفة :

يؤكد هايينز (Haynes) أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات هذه الوظيفة إذا كانت ممتلئة أو تفوق مهارات العامل أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية في تدني مستوى الأداء، حيث يرى هايينز أن نقطة البداية في دراسة وسائل التحسين في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرارية في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار بعض المهام بين أقسام مختلفة بسبب عدم الثقة والتنسيق فيما بينها، ولذلك يجب تقليص الوظيفة إلى العناصر الأساسية فقط، كما يرى أيضا أنه يجب تحديد المهام الضرورية لهذه الوظيفة والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفير المهارات والصلاحيات المناسبة لدى العاملين لهذه المهام .

ج -تحسين الموقف:

يرى هايينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى والأطراف المستفيدة من الخدمة بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، تفويض السلطة ومعايير الأداء التي يضعها، ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز، إلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف عامليه على تحمل المخاطر.

1. حاتم علي حسن رضا، المرجع سابق ، ص : 59-60.

المبحث الثالث : أثر التكوين على تحسين الأداء المورد البشري**المطلب الأول : أثر التكوين على سرعة أداء المورد البشري**

يعد الوقت من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة المختلفة، فالوقت الفعال نصف الإدارة وهو يعد من أعلى الموارد المتاحة التي يجب استغلالها بكفاءة وهو بعد مهم لا بد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل وقد أصبحت إدارة الوقت أحد أهم المعايير الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد وتقييم النجاح الإداري وفاعلية إدارته في الأداء أو تقديم الخدمة بشكل أفضل لمواجهة هذه التحديات، وبذلك فإن تبني تلك الأساليب وتطبيقها بشكل تكاملي وهادف نحو تحقيق أهداف المؤسسة الذي يعتبر المطلب الرئيسي للمؤسسة.

إلا أن مفهوم إدارة الوقت يختلف باختلاف العاملين ودوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم كما يختلف تقدير قيمة الوقت من مؤسسة لأخرى، ويعد سلوك العامل تجاه الوقت سلوكا مكتسبا من البيئة المحيطة ومن القيم التي تكونت لديه عن مفهوم الوقت وقيمه وأهميته، إذ أن الوقت مورد نادر يختلف عن الموارد الإنتاجية الأخرى في كونه لا يمكن تجميعه أو تخزينه أو إحلاله أو توفيره أو مضاعفته، ولذلك من المفروض أن يستغل بشكل فعال وذلك لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك، وكما يقول بيتر دراكر "إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر." ¹

إن العديد من الأفراد داخل التنظيم يشكون من ضيق الوقت ذلك لأن الساعات الرسمية غير كافية لأداء الأعمال الموكلة إليهم، ففي بعض الأحيان يقضون أوقات طويلة متوقفين عن العمل لسبب أو لآخر، وبالتالي تتراكم الأعمال بسبب عدم إنجازها في وقتها المخطط أو المحدد فنجدهم يسارعون في إنجاز هذه الأعمال على حساب الجودة والمواصفات والتكاليف، ويرجع أسباب عدم كفاءة استخدام الوقت في المؤسسة إلى عدم كفاءة العملية ²

1. زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة

الأعمال، المجلد الثامن، العدد الأول، الأردن، 2012، ص ص: 168-177.

2. إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، استمارة بحث، السنة الثانية ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، 2006، ص ص : 87-88.

الإدارية والتي نعني بها ضعف القدرة والمهارة والمعرفة لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية، أو إلى سوء الاستخدام الناتج عن عدم وضع الفرد المناسب في الوظائف التي تناسب قدراتهم وامكانياتهم، أو يكون أيضا بسبب انخفاض العملية التكوينية أو انعدامها وهذا ما يجعل المؤسسة تفتقر إلى العمالة القادرة على إنجاز العمل في الوقت المطلوب.¹ ومنه فالمؤسسة تسعى إلى البحث عن سبل استغلاله بشكل فعال وتقليل الوقت الضائع هدرادون ر أي فائدة أو إنتاج وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد، فالمؤسسات اليوم تبحث عن العمال الأكفاء والذين من خلال تكوينهم على كيفية القيام بالمهام والأنشطة المختلفة ذات الصلة بالعمل في أثناء ساعات الدوام وكذا الاستخدام الجيد والصائب للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق الغاية المنشودة.

المطلب الثاني : أثر التكوين على كمية أداء المورد البشري

يعتبر المورد البشري من بين العوامل الأساسية المؤثرة على كمية الأداء الذي يحققه كل من الفرد والمؤسسة، حيث تحتاج كل مؤسسة إلى قدرات ومهارات وتعاون كل عضو بها على حدى، وبالتالي فإن توفير العوامل المادية في المؤسسة تؤثر على كمية الأداء المقدم من قبل الأفراد، إلا أنه يبقى غير كاف من أجل تحسين أداء المورد البشري، حيث لا بد من إعطاء الاهتمام الكبير لعاملتي القدرة والرغبة في العمل من أجل القيام بالأداء المحدد له.² وباعتبار أن التكوين يؤثر على قدرات ومهارات الأفراد ، فهو يؤدي إلى تحسين أدائهم وتمكينهم من إنجاز مهامهم بفاعلية وكفاءة عالية.

ومنه فكمية إنتاج العامل ترتفع بزيادة حجم التكوين، ويمكن قياس العائد من التكوين من خلال الإنتاجية بافتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة كما يلي:

الزيادة في الإنتاجية نتيجة التكوين = إنتاجية الفرد بعد التكوين - إنتاجية الفرد قبل التكوين.
يكون من السهل حساب الأثر اولعائد من التكوين من خلال التغير في الإنتاجية بحيث يكفي حسابها قبل القيام بعملية التكوين وبعدها، ثم نلاحظ الفرق والتغير من خلال حساب الفرق بينهما، حيث يعطي هذا المقياس دلالة واضحة على مدى نجاعة وملائمة التكوين، بحيث

1. إلياس بوجعادة، المرجع السابق ، ص : 87-88.

2. الربيع بوعريوة ، تأثير التدريب على الإنتاجية المؤسسة، المرجع سابق ، ص : 87.

إذا كان هذا المقياس إيجابياً فذلك دلالة على أن التكوين ملائم وساعد في تحسين الأداء وإذا كان العكس فهو سلبي، وليكون أكثر دلالة يتم حساب أثره على معدل نمو الإنتاجية وذلك كما يلي:

$$\text{معدل الارتفاع في الإنتاجية} = \frac{\text{الزيادة في الإنتاجية نتيجة التكوين}}{\text{الإنتاجية قبل التكوين}}$$

المصدر : الهاشمي بعاج ، دور العملية التدريبية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة ، 2009، ص : 120. يقيس هذا المقياس معدل التطور في الإنتاجية للعامل الواحد نتيجة التكوين، وبذلك فهو يقيس أثر التكوين على الإنتاجية بحيث يمكن استعماله في قياس فعالية البرنامج التكويني وانعكاسه على الأداء.¹

ومنه تعتبر كمية الأداء مؤشر هام بالنسبة للمؤسسة والذي يعبر عن كفاءة مواردها البشرية وتعكس كمية الأداء الذي يقدمه الفرد العامل في عمله، وتتأثر كمية أداءه بالعديد من العوامل البيئية والتنظيمية والفردية، وتتمثل العوامل على المستوى الفردي في متغيرين رئيسيين هما القدرات والاتجاهات، وتسيطر المؤسسة بدرجة كبيرة على العوامل التي تؤثر على قدرة ورغبة الأفراد في العمل من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية ومن أهمها برامج التكوين التي تساهم في تحسين قدرة الفرد على أداء عمله.²

المطلب الثالث : أثر التكوين على الجودة أداء المورد البشري

تسعى المؤسسات اليوم إلى تحسين جودة منتجاتها ذلك لما تحققه من مزايا كانخفاض التكاليف نظراً لعدم تكرار الأعمال والوقوع في أخطاء أقل ومعدلات تأخير أقل والاستغلال الأفضل للخامات والوقت وكنتيجة لهذا تتحسن الإنتاجية، كما أن الجودة العالية تؤدي إلى الاستحواذ على نصيب أعلى من حصص السوق مع فرض أسعارها الأمر الذي يؤدي إلى زيادة أرباحها ويمكنها من البقاء والاستمرار.

إن الجودة بمفهومها البسيط تحمل كل معنى يريده لها العميل، و فقط بفهم معنى الجودة

1. الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2009، ص: 120.
2. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص : 46.

بالنسبة لعميلك يمكنك إيجاد سبلا لتحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها، ونقول عن السلع والخدمات أنها ذات جودة في حالة ما إذا كان يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف التي صممت لأجلها، فالجودة هي انخفاض نسبة العيوب أو التلف وإعادة العمل، وهي انخفاض معدلات الفشل وانخفاض شكاوي المستهلكين، والجودة هي تحسين الأداء، وبذلك فإنها مجموعة من الخصائص والمواصفات التي تعبر عن درجة وفاء منتج معين لاحتياجات ورغبات الزبائن.

إن من أبرز سمات المؤسسات المعاصرة قدرتها على استيعاب وتكريس مفهوم الجودة، حيث أن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصورا على العناية بصنع السلع والتأكد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوما شاملا للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو أي مؤسسة، ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة، كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي لمواصلة الاستمرارية في تحقيق المستويات المتعالية من الجودة، هذه الأخيرة التي تساهم إيجابا في أرباح المؤسسة.¹

ومنه فالمؤسسات اليوم تعتمد على مواردها البشرية باعتبارهم مصدرا لإعطاء اقتراحات التحسين في كل من التصميم أو الإنتاج أو طرق التصنيع، وتعتبر حلقات الجودة واحدة من صور الاستجابة لاقتراحات التطوير، وهذا ما يزيد من إحساس الأفراد بانتمائهم للمؤسسة وأنهم جزء حيوي منها.

المطلب الرابع : أثر التكوين على كفاءة أداء المورد البشري

يُعد المورد البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها المؤسسات، فهو المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها الداخلية والخارجية والمصدر الرئيسي لفاعليتها، نظرا لما يمتاز به هذا

1. إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، استمارة بحث، السنة الثانية ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة 2006، ص : 84-86.

العنصر من معارف وقدرات ومهارات تتلاءم مع طبيعة الأعمال وفق لخصوصية المؤسسات في تقديم منتجاتها وخدماتها والوصول لتحقيق غاياتها وأهدافها.

والأداء هو عبارة عن جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ التوجيهات، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والتوقيت هذا من الجانب المادي، أما من الجانب المعنوي فذلك يعني مدى حماس العامل ورغبته في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه واستعداده لإتقان العمل وسلوكه مع رؤسائه وزملائه والوسائل التي يتبعها لتحسين وتطوير مهاراته.¹

ومن خلال هذا المنظور فالأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على الإنجاز، والرغبة في العمل، فالقدرة على الإنجاز هي محصلة للمعرفة والمهارة التي يكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بإنجاز العمل وهي تعكس مجموعة آرائه واتجاهاته وسلوكاته. وباعتبار الكفاءة تعبر عن الاستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها، والذي يقلل التكاليف ويعظم العائد إلى أكبر درجة ممكنة، ويكون ذلك عند اختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف معين.²

بحيث يضمن هذا المستوى انجاز العمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيده ولغرض إظهار الإمكانيات والطاقات البدنية والفكرية لهذا العنصر يتعين على المؤسسات الاهتمام بشكل كبير ومناسب بهذا الأخير وتطوير هذه القابليات والإمكانيات والمهارات عن طريق إعداد برامج تكوينية متخصصة لكل مجال من مجالات العمل، ذلك أن العامل المكون والمستفيد من عملية التكوين سوف يكتسب خلالها مهارات ومعارف جديدة بالإضافة إلى المزايا المادية والمعنوية وحصوله على فرص أكبر بمجال عمله لأكثر من مستوى إداري.

1. بطرس الشكر، لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والسبعون، بغداد، 2008، ص: 153.

2. صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجا زيرية والتحولت الاقتصادية -الواقع والتحديات، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، ص ص: 387-388.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق لأداء المورد البشري من خلال تعريفه، وأهميته وكذا عناصره ومحدداته، حيث تبين الأهمية الكبيرة لأداء المورد البشري لأي مؤسسة بغض النظر عن نشاطها، لأنه الوسيلة الأساسية والدافع لبلوغ مرحلة النجاح والتميز وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية ، لذلك وجب عليها متابعة هذا الأداء والعمل على تقييمه بصفة دائمة ومستمرة، وعليه فقد تم التطرق إلى تقييم أداء المورد البشري من خلال تبيان مفهومه، أهميته وأهدافه، وخطوات تقييمه، وكيفية تحسينه، وأخيرا فقد تم التطرق إلى أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري حيث تبين أن التكوين نشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة يسعى إلى تحسين أداء العاملين واكسابهم المهارات والمعارف اللازمة التي تنعكس على تحسين أدائهم ومواجهة مختلف التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- مجالات الدراسة

3- مجتمع وعينة الدراسة

4- الدراسة الاستطلاعية

5- أدوات الدراسة

6- الخصائص السيكومترية

7- أساليب التحليل الاحصائي

8- عرض خصائص عينة الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الجانب النظري و تحديد المفاهيم المتعلقة بكل اثر التكوين في تحسين الأداء المورد البشري ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط موضوع البحث على مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط ، بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، بغية التعرف على اثر التكوين في تحسين الأداء المورد البشري محل الدراسة، وقد اعتمدنا في هذا على استبيان موجه إلى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ، والغرض منه هو جمع آرائهم حول هذا الموضوع، ولهذا سنتطرق في هذا الفصل الى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

خصصنا هذا المبحث لعرض نتائج الاستبيان و تحليلها، حيث تطرقنا إلى طريقة إعداد الاستبيان ومن ثم قياس درجة ثبات أداة الدراسة، والتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

1-منهج الدراسة:

لا يمكن للباحث أن يقتحم غمار البحث من دون محددات، تفرض عليه إتباع طريقة عمل في رحلة بحثه عن الحقيقة، ذلك هو المنهج العلمي الذي يحد من العشوائية والذاتية، ويعرف بأنه جملة المبادئ والقواعد التي يجب إتباعها من بداية البحث إلى نهايته، بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة وانطلاقا من طبيعة وأهداف هذه الدراسة، فقد إتبعنا المنهج الوصفي ، "هو طريقة لدراسة الظواهر او المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول الى منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث"¹

2-مجالات لدراسة:

2-1 المجال الزمني:

اجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2023 ، البداية كانت من شهر اكتوبر الى غاية فيفري من اختيار الموضوع وجمع المراجع والدراسات السابقة وصياغة الفصول النظرية ثم بداية من شهر مارس الى غاية شهر ماي 2024 جاءت مرحلة تجميع وتبويب البيانات ثم ترميزها وتفرغها وتحليلها واستخراج النتائج العامة للدراسة.

2-2 المجال المكاني :

اجريت هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الاغواط

2-3 المجال البشري:

تمثل العنصر البشري للدراسة في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط والمتمثل عددهم 369 عامل اخذنا عينة تقدر 100 مفردة من هم عمال تنفيذ واطارات واعوان تحكم.

1. عمر، سيف الدين سعد الموجز في منهج البحث العلمي والعلوم الإنسانية. (2009)ص: 69.

3-مجتمع وعينة الدراسة:

المجتمع الإحصائي هو المجال العام لكل الملاحظات الممكن التعرف عليها وفق شروط محددة، كما يمكن تعريف المجتمع العام على أنه كل وحدة تتوفر فيها الخصائص المدروسة مهما كان عددها كبيرا.

تمثل مجتمع الدراسة في سلك عمال اتصالات الجزائر بالاغواط ، اما عينة الدراسة فتكونت من 100 مفردة. وعينة الدراسة هي العينة الحصصية وغير احتمالية سميت بالعينة الحصصية لان مجتمع البحث يقسم الى فئات طبقا لصفات معينه رئيسية، وتمثل كل فئة في العينة بنسبة وجودها في المجتمع".¹

ومن الحساب نجد ان :عدد الإطارات 221 بنسبة مئوية 60% ومن العمال يوجد 60 عامل. أعوان التحكم 59 بنسبة مئوية 16% ومن العمال يوجد 16 عامل. أعوان التنفيذ 89 بنسبة مئوية 24% ومن العمال يوجد 24 عامل.

4-الدراسة الاستطلاعية:

بغرض التأكد من سلامة ادوات الدراسة تم إجراء دراسة الاستطلاعية على عينة من خارج عينة الدراسة الأساسية مكونة من (30) مفردة ، إذ تم توزيع ما مجموعه 40 استبياناً، وبعد الاسترجاع والتفريغ تبين للباحثين أن الصالح منها 30 استمارة فقط،ممكن ان تكون العينة كافية لاجراء هذا الغرض .وتسعى الدراسة الاستطلاعية إلى استطلاع قدرة العينة على الاستجابة بسلالة على أدوات الدراسة،كما تهدف إلى التعرف على الصعوبات المحتملة التي يمكن أن تعترض طريق البحث أثناء تطبيق الدراسة الاساسية. ولعل أهم هدف تسعى إليه الدراسة الاستطلاعية هو حساب الخصائص السيكومترية من صدق وثبات للتأكد من ملائمة الأداة للاستخدام البحثي.

5- أدوات الدراسة**الاستبيان:**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية وتم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى محاور . المحور الأول البيانات الشخصية ثم

1- سوتيريوس سارانتاكوس، البحث الاجتماعي المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسية، الطبعة الأولى بيروت ص:300

المحور الثاني تأثير البرامج التكوينية على نجاح عملية التكوينة بالنسبة لأداء العاملين.
المحور الثالث بيانات خاصة بعملية التكوين في تحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين.
المحور الرابع التكوين وعلاقته بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة.

6- الخصائص السيكومترية :

- لإختبار صدق أداة الدراسة (الاستبيان)، أي معرفة فيما إذا كانت تقيس ما وضعت لأجله، تم إعداد الاستبيان الأولي و عرضه على الأستاذ المشرف، ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 02)، و قد تم تعديله بناءا على تصويباتهم ليتم إخراجها في شكله النهائي.
- لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) من حيث الإتساق الداخلي لبنود الاستبيان، و مدى إستقرار و عدم تناقض تلك الاسئلة، بمعنى القدرة على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، فقد تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS 21.0 لقياس الثبات الداخلي. حيث تكون الأداة تمتاز بثبات مقبول إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 (قريب من 1.00). و الجدول التالي يوضح ما تم الحصول عليه من نتائج:
- ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الدراسة:

الجدول رقم (02): يوضح حساب الفا كرونباخ لأداة الدراسة

عدد البنود	الفا كرونباخ
29	0.82

7-أساليب التحليل الإحصائي:

تم الإستعانة ببرنامج SPSS 21.0 في عملية التفرغ في التحليل الإحصائي للبيانات و الرسومات البيانية المختلفة وكذا إختبار فرضيات الدراسة، حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات و النسب المئوية، من أجل عرض خصائص العينة و معرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان.

8- عرض خصائص عينة الدراسة:

1- الجنس: من مجموع 100 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

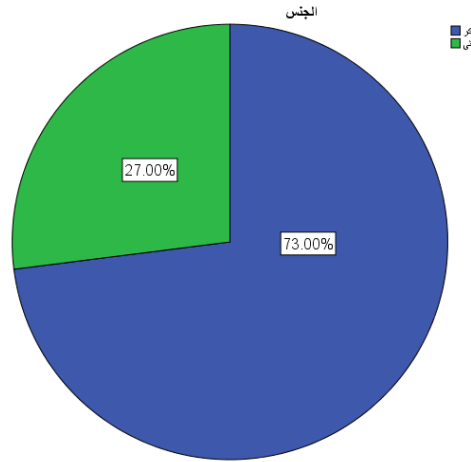
الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%73	73	ذكر
%27	27	أنثى
%100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن جنس الذكور ساهم بشكل أكبر في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 73%، بينما الإناث تقدر نسبتهم في العينة بـ 27%، وهذا الاختلاف طبيعي و يمكن إرجاعه إلى التوزيع العشوائي للإستبيانات.

1- الحالة العائلية: من مجموع 100 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

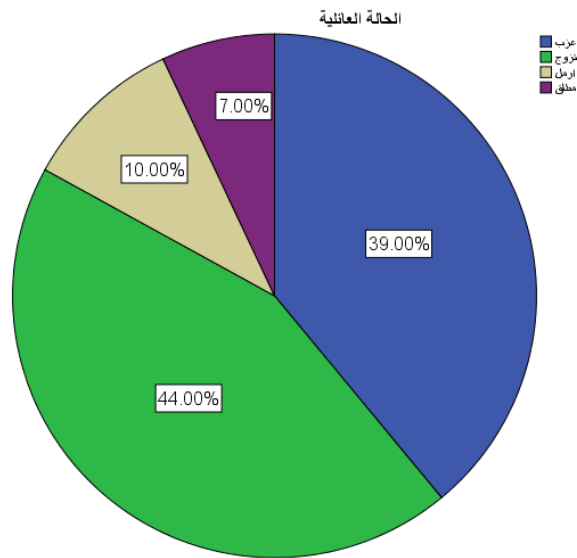
الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	نسبة
اعزب	39	%39
متزوج	44	%44
ارمل	10	%10
مطلق	07	%07
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): تركيبة عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الحالة الاجتماعية متزوج ساهمت بشكل أكبر في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 44%، بينما جاءت الحالة اعزب ثانياً بنسبة 39%، وتليها ارملة بنسبة 10% وجاءت النسبة الأقل مطلق بنسبة 7% وهذا الاختلاف طبيعي و يمكن إرجاعه إلى التوزيع العشوائي للإستبيانات.

2- المؤهل التعليمي: من مجموع 100 استمارة تم معالجتها تم الحصول على النتائج

الموضحة في الجدول التالي:

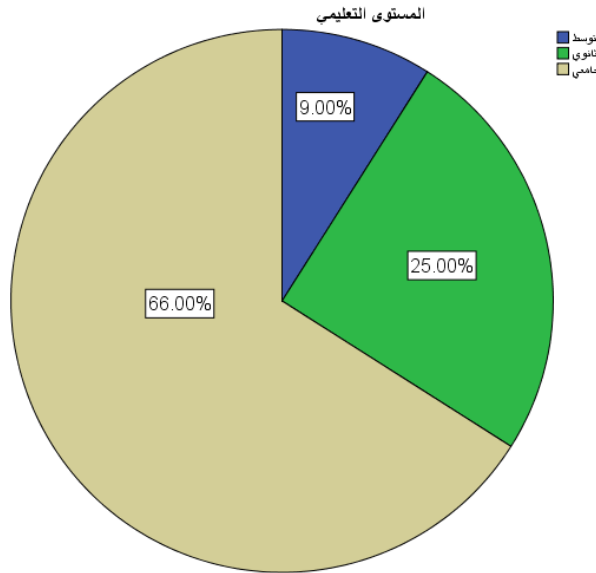
الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار	نسبة
متوسط او اقل	09	%09
ثانوي	25	%25
جامعي	66	%66
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة هو المستوى الجامعي بنسبة 66% بنسبة متباعدة مع المستوى الثانوي 25%، أما النسبة الأقل فتمثلت في العمال الذين لهم مستوى متوسط او اقل بنسبة 09%، وبالتالي فإن معظم أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي جيد و من حملة الشهادات وهذا ما يفيد دراستنا، فهذه الفئة تكون أكثر فهما لعبارات الاستبيان، و ذلك يساعد على جعل النتائج المتحصل عليها أكثر فعالية.

3- الإقدمية: من مجموع 100 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

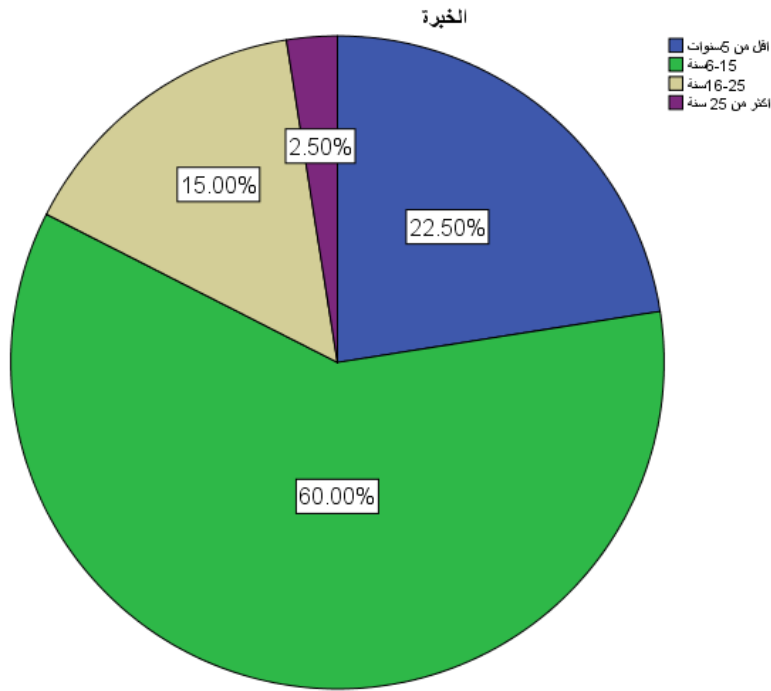
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

الاقدمية	التكرار	نسبة
اقل من 5 سنوات	28	%28
من 5 الى 10 سنوات	34	%34
من 10 الى 15 سنة	10	%10
من 15 الى 20 سنة	13	%13
اكثر من 20 سنة	15	%15
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): تركيبة عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن فئة من 05 سنوات - 10 سنة احتلت المرتبة الأولى في تشكيل أفراد العينة الاحصائية، بحيث بلغ عددهم 34 إذ تمثل نسبة 34% من الحجم الاجمالي للعينة، تليها فئة اقل من 05سنوات، حيث بلغ عددهم 28 فرد أي بنسبة 28%، وتليها فئة من 16 الى 25 سنوات بلغ عددهم 06 أي بنسبة 15%. بينما النسبة الأقل لفئة اكثر من 20 سنة بتعداد 15 بنسبة 15%، ثم فئة 15 الى 20 سنة بلغ عددهم 13 بنسبة 13%، ثم اقل فئة من 10 الى 15 سنة بلغ عددهم 10 بنسبة 10%

1- المسؤولية المهنية: من مجموع 100 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

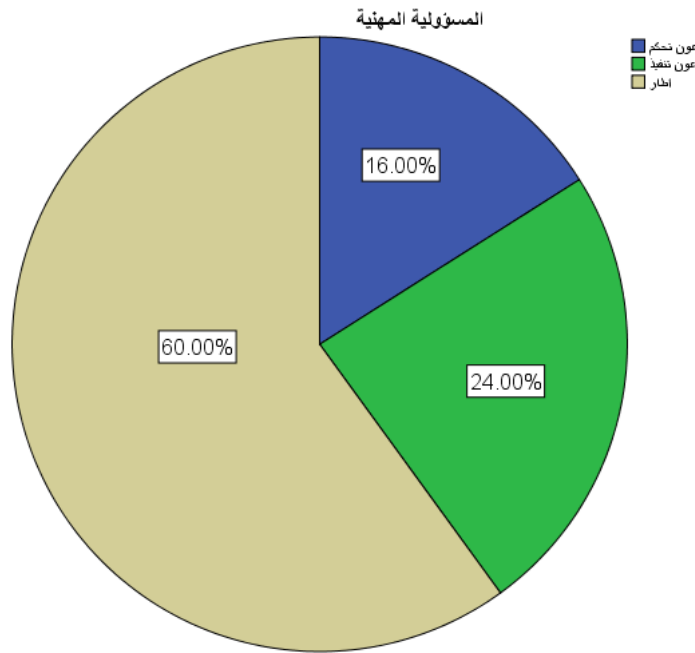
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

المسؤولية المهنية	التكرار	نسبة
عون تحكم	16	16%
عون تنفيذ	24	24%
اطار	60	60%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): تركيبة عينة الدراسة حسب المسؤولية المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن رتبة اطار احتلت المرتبة الأولى في تشكيل أفراد العينة الاحصائية، بحيث بلغ عددهم 60 إذ تمثل نسبة 60% من الحجم الاجمالي للعينة، تليها رتبة عون تنفيذ، حيث بلغ عددهم 24 فرد أي بنسبة 24%، بينما جاءت رتبة عون تحكم بلغ عددهم 16 بنسبة 16% .

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لموضوع أثر التكوين على تحسين أداء موارد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الأغواط حيث تطرقنا إلى أدوات الدراسة المعتمدة وهو الاستبيان الذي تم استخدامه من أجل تحليل وتفسير واختبار نتائج الدراسة ومن أجل الوصول إلى صحة الفرضيات التي تعد الأساس التي بنيت عليه الدراسة.

الفصل الخامس

عرض البيانات وتحليل وتفسير النتائج

تمهيد

1/ عرض وتحليل البيانات

1.1. تحليل البيانات السوسيو مهنية

2.1. تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى

3.1. تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية

4.1. تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة

2/ نتائج الدراسة

1.2. نتائج متعلقة بالفرضية الأولى

2.2. نتائج متعلقة بالفرضية الثانية

3.2. نتائج متعلقة بالفرضية الثالثة

4.2. الاستنتاج العام للدراسة

خاتمة

تمهيد:

بعدها إلى فصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، وحيث تطرقنا إلى عرض نتائج الاستبيان وتحليلها ، وتطرقنا أيضا إلى طريقة إعداد الاستبيان ومن ثم قياس درجة ثبات أداة الدراسة، والتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة. و في فصل الخامس تطرقنا إلى عرض البيانات و تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من spss .

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة

1-2- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى.

تأثير البرامج التكوينية على نجاح عملية التكوينية بالنسبة لأداء العاملين:

- الجدول رقم 08 : يبين العلاقة بين المسؤولية المهنية وتلقي دورات تكوينية في المناصب الحالية للمبحوثين.

تلقي دورات تكوينية						المسؤولية المهنية
المجموع		لا		نعم		
ك	%	ك	%	ك	%	
16	16	0	0.0	16	19.3	عون تحكم
24	24	08	45.1	16	19.3	عون تنفيذ
60	60	09	52.9	51	61.4	إطار
100	100	17	98	83	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين المسؤولية المهنية وتلقي دورات تكوينية في المناصب الحالية للمبحوثين، حيث اشيرت أعلى الإحصائيات بأن ما نسبته المقدره بـ 60% وهي أكبر نسبة من المبحوثين مسؤوليتهم المهنية إطار. غالبيتهم صرحوا نعم يتلقون دورات تكوينية بـ نسبة 61.4% في حين أشارت نسبة قدرت بـ 24% من مجموع المبحوثين والذين هم أعوان تنفيذ ومدعمة بنسبة 45.1% لا يتلقون دورات تكوينية، في حين جاءت النسبة الأقل 16% عون تحكم مدعمة بنسبة 19.3% نعم يتلقون دورات تكوينية.

التحليل السوسولوجي

تظهر البيانات المذكورة في الجدول علاقة واضحة بين المسؤولية المهنية وتلقي الدورات التكوينية، مما يوفر فرصة لتحليل سوسولوجي معمق. يمكن النظر في عدة جوانب لفهم هذه العلاقة بشكل أفضل. إن الغالبية العظمى من الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية يتلقون دورات تكوينية. يشير هذا إلى أن المناصب الإدارية، التي تتطلب عادة مستوى عالٍ

من المهارات والمعرفة المتخصصة، تحصل على دعم مستمر من خلال التدريب المهني. يمكن تفسير ذلك على أنه جزء من استثمار المؤسسة في رأس المال البشري لضمان الكفاءة والابتكار في المناصب الحساسة والاستراتيجية.

النسبة الكبيرة من أعوان التنفيذ الذين لا يتلقون دورات تكوينية تثير تساؤلات حول عدالة توزيع الفرص التدريبية. قد يكون السبب في ذلك هو النظرة التقليدية لدور أعوان التنفيذ على أنهم يؤدون مهام روتينية لا تتطلب تطويراً مستمراً للمهارات. هذا يخلق تفاوتاً في التنمية المهنية بين الموظفين وقد يؤدي إلى شعور بالإحباط وتراجع الحافزية بين أعوان التنفيذ. تعكس البيانات دور الثقافة التنظيمية في دعم التدريب والتطوير. فالنسبة الأقل من أعوان التحكم الذين يتلقون دورات تكوينية تشير إلى وجود تفاوت آخر قد يكون مرتبطاً بنوعية الدعم المؤسسي والتشجيع على التعلم المستمر في بعض المستويات الوظيفية دون الأخرى. يمكن أن تكون هذه الفروق نتيجة لسياسات التدريب التي تركز على المناصب العليا دون أن تولي اهتماماً كافياً للوظائف المتوسطة والدنيا.

يُظهر التحليل أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها، خاصة في المناصب الإطارية، قد تستفيد من تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. في المقابل، قد يؤدي إهمال تدريب الأعوان إلى ضعف الأداء وزيادة معدلات الدوران الوظيفي بسبب الشعور بعدم التقدير وقلة الفرص للتطور.

الجدول رقم 09: يوضح أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها

النسبة	التكرار	أنواع البرامج
53	53	تكوين إداري
32	32	تكوين تخصصي
15	15	تكوين مهني
100	100	المجموع

من إعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي: نلاحظ من خلال الذي يوضح أنواع البرامج التكوينية التي يتلقاها المبحوثين وكانت النسبة الأكبر بـ (53 %) من المبحوثين صرحوا أن نوع الأكثر هو تكوين

إداري ثم تاتي نسبة 32 صرحوا انهم يتلقون تكوين تخصصي والنسبة الاقل ب(15 %) صرحوا تكوين مهني

التحليل السوسيوولوجي:

- يمكننا تحليل هذه النتائج الإحصائية توجهات الإدارة :تعكس هذه الأرقام توجهات الإدارة نحو تطوير قدرات الموظفين بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. التركيز على التدريب الإداري والتخصصي يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار وتحسين الإدارة.

- الفروقات الطبقية المهنية :توزيع الفرص التدريبية يساهم في تكريس الفروقات الطبقية داخل المؤسسة. الموظفون الذين يحصلون على تدريب إداري وتخصصي قد يحصلون على فرص أكبر للتطور المهني مقارنةً بالذين يتلقون تدريباً مهنيًا فقط.

- الرضا الوظيفي والتحفيز :التركيز على أنواع معينة من التدريب يمكن أن يؤثر على الرضا الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون بتقدير مؤسستهم لاحتياجاتهم التدريبية يكونون عادةً أكثر تحفيزًا وأداءً.

تظهر هذه الإحصائيات أن المؤسسات تركز بشكل كبير على التكوين الإداري والتخصصي، مما يعكس أهمية هذه المجالات في تعزيز القيادة والإدارة والابتكار. ومع ذلك، قد يكون هناك حاجة لإعادة النظر في تكثيف التدريب المهني لضمان توازن في تطوير جميع أنواع المهارات التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق نجاح شامل ومستدام.

الجدول رقم 10 : يبين العلاقة بين تلقي الدورات التكوينية وسبب التكوين في الترقية.

التكوين سبب في الترقية						تلقى دورات تكوينية
المجموع		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
83	83	0.0	0	100	83	نعم
17	17	100	17	0.0	0	لا
100	100	100	17	100	83	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يربط العلاقة بين تلقي الدورات التكوينية وسبب التكوين في الترقية ، حيث اشيرت أعلى الإحصائيات بأن ما نسبته المقدرة بـ 83 وهي أكبر نسبة من المبحوثين نعم يتلقون دورات تكوينية. تدعمت بنسبة 100 % صرحوا بنعم يتكونون بسبب الترقية في مناصب عملهم ونسبة 17% صرحوا بلا يتلقون دورات تكوينية. تدعمت بنسبة 100 % صرحوا لا يتكونون بسبب الترقية في مناصب عملهم.

التحليل السوسولوجي

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج إلى أن تلقي الدورات التكوينية مرتبط بشكل وثيق بالترقية الوظيفية، مما يعكس أهمية التدريب في التطوير المهني. المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها تساهم في تعزيز التنافسية وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية لموظفيها. من جهة أخرى، عدم تلقي التدريب يؤثر سلبيًا على فرص الترقية ويعزز الشعور بعدم العدالة بين الموظفين. لتحقيق التوازن والعدالة، يجب على المؤسسات توفير فرص تدريب متساوية تعزز من تطوير جميع العاملين وتدعم بيئة عمل مشجعة ومحفزة.

الجدول رقم 11: يوضح مدى اعتبار البرامج التكوينية تساهم في تحصيل معارف ومهارات جديدة.

مساهمة البرامج التكوينية	التكرار	النسبة
نعم	83	83
لا	17	17
المجموع	100	100

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول أعلاه الذي يوضح مدى اعتبار البرامج التكوينية تساهم في تحصيل معارف ومهارات جديدة ، حيث تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83 نعم يعتبرون البرامج التكوينية تساهم في تحصيل معارف ومهارات جديدة في حين جاءت النسبة للقل 17 من المبحوثين قالوا لا تساهم البرامج التكوينية في تحصيل المعارف ومهارات جديدة.

التحليل السوسيولوجي :

تعكس هذه الإحصائيات تبايناً في تقييم فعالية البرامج التكوينية، حيث تعتبر الأغلبية الساحقة أنها تساهم في تحصيل معارف ومهارات جديدة هذا يشير إلى أن المحتوى التدريبي مصمم بشكل يلبي متطلبات السوق والعمل الفعلي، الأغلبية الذين يرون فائدة في التكوين قد يكونون قد مروا بتجارب إيجابية مع البرامج التكوينية، مما عزز ثقتهم في قيمتها التعليمية. مما يدل على جودة وملاءمة هذه البرامج. ومع ذلك، يشير وجود نسبة قليلة لا يرون فائدة في التكوين إلى ضرورة إعادة تقييم وتحسين البرامج لضمان تلبيتها لاحتياجات جميع الموظفين. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتعليم المستمر والمشاركة الفعالة من الإدارة يمكن أن يزيد من فعالية البرامج التكوينية ويعزز من رضا الموظفين وتطويرهم المهني.

الجدول رقم 12: يوضح الأسلوب التكويني المفضل لدى افراد العينة في عرض البرامج التكوينية

النسبة	التكرار	الأسلوب التكويني
52	52	الورشة العملية
32	32	الدروس التجريبية
16	16	الأنشطة التعليمية التفاعلية
100	50 خ 100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 12 يوضح الأسلوب التكويني المفضل لدى افراد العينة في عرض البرامج التكوينية، حيث تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 52% يفضلون الورشة العملية في حين جاءت نسبة 32 من المبحوثين يفضلون الدروس التجريبية والنسبة الأقل 16% الأنشطة التعليمية التفاعلية.

التحليل السوسيولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج تفضيلات الأساليب التكوينية تعكس تفاعلاً معقداً بين العوامل البيئية، الاجتماعية، الثقافية، والتكنولوجية. تفضيل الورشات العملية بنسبة كبيرة يشير إلى ميل نحو التعليم التطبيقي والفعال تفضيل الورشات العملية يعكس اهتمام الأفراد بالتطبيق العملي والتفاعل المباشر مع المواد التعليمية. هذا يمكن أن يكون ناتجاً عن

طبيعة التدريب العملي التي تتطلبها العديد من الوظائف الحديثة، حيث يُفضل الأفراد التدريب الذي يمكنهم من اكتساب المهارات العملية بشكل مباشر وفعال. ، بينما تبين النسبة الأقل للأنشطة التعليمية التفاعلية الحاجة إلى زيادة الوعي بأهميتها وفوائدها. هذا التحليل يساعد في فهم ديناميكيات التفضيلات التعليمية ويوجه السياسات التعليمية نحو تلبية احتياجات وتوقعات المتعلمين بشكل أفضل.

الجدول رقم 13: يوضح مدى شعور المبحوثين بتغيير منصبك بعد الدورة التكوينية.

النسبة	التكرار	الشعور بتغيير بعد الدورة التكوينية
83	83	نعم
17	17	لا
100	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 13 يوضح مدى شعور المبحوثين بتغيير منصبك بعد الدورة التكوينية ، حيث تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83 %نعم يشعرون بتغيير بمناصبهم بعد الدورة التكوينية في حين جاءت نسبة 17% من المبحوثين قالوا لايشعرون بتغيير في مناصبهم بعد الدورة التكوينية.

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه تعكس الإحصائيات فعالية الدورات التكوينية في إحداث تغيير إيجابي في مناصب المشاركين الدورات التكوينية تُقدم بالفعل مهارات ومعارف جديدة تزيد من قدرة الأفراد على تحسين أو تغيير مناصبهم. هذا يشير إلى فعالية هذه الدورات في تلبية احتياجات السوق والعمل، كما تعكس الدور الكبير للدعم المؤسسي والسياسات التنظيمية في تحقيق هذا التغيير. يمكن للمؤسسات تعزيز هذا الأثر الإيجابي من خلال تصميم برامج تدريبية فعالة وتقديم دعم مستمر لتطوير مهارات موظفيها. بالمقابل، النسبة الأقل التي لا تشعر بالتغيير قد تحتاج إلى دراسة إضافية لفهم التحديات والعوائق التي تحول دون تحقيق الفائدة المرجوة من الدورات التكوينية.

1-2- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية.

عملية التكوين تحسن من قدرات ومهارات أداء العاملين

الجدول رقم 14: يبين العلاقة بين الشعور بالتغيير في منصبك بعد الدورة التكوينية وعدد الدورات التي شارك فيها المبحوثين خلال مسارك المهني.

الشعور بتغيير بعد الدورة التدريبية						عدد الدورات
المجموع		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
21	21	17.6	03	21.7	18	واحدة
37	37	17.6	03	41	34	اثنان
28	28	41.2	07	25.3	21	ثلاث
14	14	23.5	04	12	10	اكثر من ثلاث
100	100	100	17	100	83	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يربط العلاقة بين الشعور بالتغيير في منصبك بعد الدورة التكوينية وعدد الدورات التي شارك فيها المبحوثين خلال مسارك المهني ، حيث اشيرت أعلى الإحصائيات بأن ما نسبته المقدرة بـ 37 % وهي أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا انهم لديهم دورتين تكوينية. غالبيتهم صرحوا نعم بنسبة 41 % يشعرون بتغيير بعد الدورة التكوينية. في حين أشارت النسبة الاقل قدرت بـ 14 % من مجموع المبحوثين والذين لديهم اكثر من ثلاث دورات غالبيتهم لا يشعرون بتغيير بعد الدورة التكوينية بنسبة 23.5 %

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول الإحصائيات العلاقة بين عدد الدورات التكوينية والشعور بالتغيير في المناصب بعد الدورات التكوينية، حيث تُظهر أن دورتين تكوينيتين قد تكون كافية لإحداث تغيير ملموس لمشاركين الذين شاركوا في دورتين تكوينيتين يشعرون بأكبر تغيير في مناصبهم. هذا قد يشير إلى أن دورتين تكوينيتين كافية لتقديم مهارات جديدة وملموسة تحدث فرقاً واضحاً في الوظيفة. الدورتان قد تكونان حافزاً مهماً لإحداث تحسينات

في الأداء الوظيفي والاعتراف المؤسسي. المشاركون الذين شاركوا في أكثر من ثلاث دورات قد لا يشعرون بالتغيير بسبب التشبع التعليمي وارتفاع التوقعات غير المحققة. لتعظيم الفوائد، يجب على المؤسسات تصميم برامج تدريبية تلبي احتياجات الموظفين وتوفير دعم مستمر لتطبيق المهارات المكتسبة في العمل، وكذلك سياسات واضحة للترقية والاعتراف بالتحسينات المهنية.

الجدول رقم 15: يوضح العلاقة بين نوع الجنس ومدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية.

نوع الجنس						مساهمة التكوين
المجموع		انثى		ذكر		
%	ك	%	ك	%	ك	
83	83	70.4	19	87.7	64	نعم
17	17	29.6	08	12.3	09	لا
100	100	100	27 خ 35	100	73 خ 15	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يربط العلاقة بين نوع الجنس ومدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية، حيث اشيرت أعلى الإحصائيات بأن ما نسبته المقدرة بـ 83% وهي أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بمساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية. غالبيتهم من جنس الذكور نسبتهم بـ 87.7% في حين أشارت نسبة قدرت بـ 17% من مجموع المبحوثين والذين لا يرون هناك مساهمة للتكوين في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية تدعمت بنسبة 29.6% عند الاناث .

التحليل السوسولوجي

من خلال القراءة الإحصائية للجدول. تعكس تأثيرات متعددة الأبعاد تشمل التجارب المهنية، والدعم المؤسسي، والثقافة التنظيمية، والتوقعات المجتمعية، والعوامل النفسية والاجتماعية. تشير النتائج إلى أن الذكور يشعرون بفعالية أكبر للتكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية مقارنة بالإناث، مما قد يعود إلى تفاوت في الفرص يمكن أن يكون هناك اختلافات في التخصصات المهنية التي يشارك فيها الذكور والإناث. بعض التخصصات

التي يهيمن عليها الذكور قد تستفيد بشكل أكبر من التكوين العملي والتقني، مما يعزز من شعورهم بفعاليتهم، كذلك الدعم المؤسسي، والثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى التأثيرات النفسية والاجتماعية المتعلقة بالأدوار الجندرية والتوقعات المجتمعية. لتحسين الفوائد المكتسبة من التكوين، ينبغي على المؤسسات تبني سياسات تضمن تكافؤ الفرص والدعم بين الجنسين، وتشجيع بيئة عمل تحفز جميع الموظفين على تطبيق المهارات المكتسبة من التكوين بفعالية.

الجدول رقم 16: يوضح طريقة توظيف المبحوثين في مؤسسة محل الدراسة.

النسبة	التكرار	طريقة التوظيف
88	88	مسابقة
12	12	تعيين مباشر
100	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 16 يوضح طريقة توظيف المبحوثين في مؤسسة محل الدراسة ، حيث تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 88%وظفوا عن طريق مسابقة في حين جاءت نسبة 12% من المبحوثين قالوا انهم وظفوا عن طريق تعيين مباشر .

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية تعكس نظام توظيف يعتمد بشكل كبير على المسابقات، مما يشير إلى ثقافة تنظيمية تسعى لتحقيق الشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص. توظيف الأغلبية عن طريق المسابقات يعزز الثقة في نظام التوظيف ويزيد من فرص اختيار الموظفين الأكفاء والمتنوعين. من ناحية أخرى، نسبة التعيينات المباشرة تعكس وجود عوامل شخصية وشبكات اجتماعية، بالإضافة إلى الحاجة للمرونة والاستجابة السريعة في بعض الحالات. لتحقيق توازن أمثل، ينبغي على المؤسسات تعزيز نظم التوظيف العادلة والشفافة مع الحفاظ على المرونة لتلبية الاحتياجات المختلفة

الجدول رقم 17: يوضح تفضيل المبحوثين لطريقة التكوين.

طريقة التكوين	التكرار	النسبة
داخل المؤسسة	83	83
خارج المؤسسة	17	17
المجموع	100	100

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 17 يوضح تفضيل المبحوثين لطريقة التكوين، حيث تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83% يفضلون طريقة التكوين داخل المؤسسة في حين جاءت نسبة 17% من المبحوثين قالوا انهم يفضلون تكوين خارج المؤسسة.

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية تعكس تفضيلاً كبيراً للتكوين داخل المؤسسة بسبب الفوائد المتعددة مثل الراحة يوفر راحة أكبر للمشاركين لأنه يجنبهم مشقة التنقل والسفر. كما يمكن أن يتم جدولة الدورات بطريقة تتماشى مع جداول عملهم اليومية، مما يقلل من التوتر ويزيد من التركيز على التعلم.، التكاليف المنخفضة للتكوين داخل المؤسسة غالباً ما يكون أقل تكلفة بالنسبة للموظفين وللمؤسسة نفسها، لأنه يقلل من النفقات المتعلقة بالسفر والإقامة. هذا يمكن أن يكون عامل جذب رئيسي للموظفين الذين يفضلون تجنب تكاليف إضافية، التعلم في السياق العملي، تعزيز الشعور بالانتماء، والدعم المؤسسي. هذه العوامل تسهم في تحسين فعالية التكوين وزيادة رضا الموظفين والتزامهم. من ناحية أخرى، التكوين خارج المؤسسة يقدم فرصاً للتعرض لأفكار جديدة وبناء شبكات مهنية. لتحقيق توازن مثالي، يمكن للمؤسسات توفير مزيج من برامج التكوين داخل وخارج المؤسسة لتلبية احتياجات وتفضيلات الموظفين المختلفة وتعزيز تطويرهم المهني بشكل شامل.

الجدول رقم 18: يوضح مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

النسبة	التكرار	مساهمة التكوين
83	83	نعم
17	17	لا
100	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 18 يوضح مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ، حيث تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83 % نعم يساهم التكوين في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية في حين جاءت نسبة 17% لا يرون ان التكوين يساهم في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الاحصائية تعكس تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا للتكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، مما يشير إلى جودة البرامج التدريبية وملاءمتها لاحتياجات الموظفين، بالإضافة إلى وجود دعم مؤسسي وثقافة تنظيمية تعزز من تطبيق المهارات المكتسبة. ومع ذلك، يشير وجود نسبة من الموظفين لا يرون نفس الفعالية إلى ضرورة تحسين نوعية التدريب والتأكد من توافقه مع احتياجات العمل الفعلية، بالإضافة إلى توفير الدعم اللازم لتطبيق المهارات والمعارف المكتسبة في بيئة العمل. يمكن للمؤسسات تعزيز فعالية التكوين من خلال تبني نهج شامل يتضمن تصميم برامج تدريبية مخصصة، ودعم التطبيق العملي، والاعتراف بالتحسينات والمكافأة عليها.

الجدول رقم 19: يوضح مدة التكوين التي تحصل عليها المبحوثين.

النسبة	التكرار	مدة التكوين
75	75	قصيرة المدى 3-6 اشهر
19	19	متوسطة المدى 6 اشهر الى عامين
06	06	طويلة المدى عامين فمافوق
100	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الإحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 19 يوضح مدة التكوين التي تحصل عليها المبحوثين ، حيث تشير الإحصائيات أن النسبة الأكبر 75% لديهم مدة تكوين قصيرة المدى من 3-6 أشهر في حين جاءت نسبة 19% من المبحوثين لديهم مدة تكوين متوسطة المدى 6 أشهر الى عامين، وجاءت النسبة الأقل 6% للذين صرحوا انه لديهم مدة تكوين طويلة المدى عامين فما فوق.

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تعكس تفضيلاً قوياً للتكوين قصير المدى بين المبحوثين، مما يشير إلى فعاليته في تلبية الاحتياجات الفورية للمؤسسات والموظفين على حد سواء. التكوين متوسط المدى يلبي الحاجة إلى تطوير مهارات أكثر شمولية واستدامة، بينما التكوين طويل المدى يركز على التخصص العميق والتطوير المهني المستدام. لفهم هذه التفضيلات بشكل أفضل، يجب النظر في الاحتياجات المحددة للمؤسسات والموظفين، والموارد المتاحة، والبيئة الثقافية والتنظيمية. ينبغي على المؤسسات تصميم برامج تكوين متنوعة لتلبية احتياجات الموظفين المختلفة وضمان تحقيق التوازن بين التحسينات الفورية والتطور المهني المستدام.

الجدول رقم 20: يوضح مدى شعور المبحوثين على التخطيط والتنفيذ في اطار مهامهم.

النسبة	التكرار	القدرة على التخطيط والتنفيذ
73	73	نعم
17	17	لا
10	10	احيانا
100	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الإحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 20 يوضح شعور المبحوثين على التخطيط والتنفيذ في اطار مهامهم، حيث تشير الإحصائيات أن النسبة الأكبر 73% نعم يشعرون بالتخطيط والتنفيذ في إطار مهامهم في حين جاءت نسبة 17% من المبحوثين قالوا أنهم لا يشعرون بالتخطيط والتنفيذ في اطار مهامهم، وجاءت النسبة الأقل 10% أحيانا مايشعرون بالتخطيط والتنفيذ.

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية تعكس أن غالبية المبحوثين يشعرون بالتخطيط والتنفيذ في إطار مهامهم، مما يشير إلى وجود بيئة تنظيمية داعمة وثقافة مؤسسية تشجع على ذلك. ومع ذلك، يوجد نسبة من الموظفين لا يشعرون بذلك أو يشعرون أحياناً، مما يشير إلى وجود تحديات قد تشمل نقص الموارد، أو ضعف التوجيه والدعم المؤسسي، أو التغييرات المستمرة في بيئة العمل. لتحسين هذا الشعور، ينبغي على المؤسسات تعزيز الدعم الإداري، توفير التدريب المناسب، وضمان توفر الموارد اللازمة، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل مستقرة وواضحة تتيح للموظفين التخطيط والتنفيذ بفعالية.

الجدول رقم 21: يوضح مدى مساهمة عملية التكوين في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع افراد المؤسسة.

النسبة	التكرار	التكوين وتحسينه لعملية الاتصال
83	83	نعم
17	17	لا
100	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 21 يوضح مدى مساهمة عملية التكوين في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع افراد المؤسسة، حيث تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83% نعم تساهم عملية التكوين في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع افراد المؤسسة في حين جاءت نسبة 17% من المبحوثين قالوا لا يساهم التكوين في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع افراد المؤسسة.

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن عملية التكوين تساهم فعلياً في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع أفراد المؤسسة. هذا يشير إلى أن هناك إدراكاً واسعاً لأهمية التكوين في تعزيز التواصل داخل البيئة العملية. يمكن تفسير هذا التوجه الإيجابي بأن التكوين يمكن أن يزيد من مهارات الاتصال لدى الموظفين، مما يعزز فعالية التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة.

من ناحية أخرى، يبدو أن من المبحوثين لا يرون تأثيراً إيجابياً لعملية التكوين على عملية الاتصال بين الموظف وأفراد المؤسسة. يمكن أن يرتبط ذلك بعوامل متعددة، بما في ذلك جودة البرامج التدريبية المقدمة أو تفاوت مستوى الاستفادة منها بين الموظفين.

من الناحية الاجتماعية، يمكن تفسير تفوق الإجابات التي تؤكد على أن التكوين يسهم في تحسين الاتصال بأنها تعكس قيمة المشاركة والتفاعل في بيئة العمل وأهمية بناء علاقات اجتماعية قوية داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، يمكن أن تشير الإجابات السلبية إلى وجود تحديات اجتماعية أو عوائق تقنية قد تقف عائقاً أمام فاعلية عملية التواصل داخل المؤسسة، والتي يمكن أن تتطلب جهوداً إضافية للتغلب عليها.

الجدول رقم 22: يوضح مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول.

النسبة	التكرار	تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول
83	83	نعم
17	17	لا
100	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 22 يوضح مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول ، حيث تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83% نعم تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول في حين جاءت نسبة 17 % من المبحوثين قالوا لا تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول.

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج أن تأثير البرامج التكوينية النسبة العالية لأولئك الذين يرون أن البرامج التكوينية تساهم في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول تشير إلى أن هذه البرامج قد تلعب دوراً فعالاً في تعزيز التواصل وبناء الثقة بين الطرفين. تفاعل المشاركين يبدو أن الغالبية العظمى من المشاركين تعتبر البرامج التكوينية فعالة في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول، مما يشير إلى استجابة إيجابية لهذه البرامج من جانب الفريقين.

أسباب الاختلاف في الآراء قد تكون الآراء السالبة المذكورة من قبل 17% مردها إلى تجارب سلبية سابقة مع البرامج التكوينية أو عدم الاستفادة الكافية منها. يمكن أن تكون هناك أيضاً عوامل خارجية مثل جودة البرامج أو انعدام التفاعل الفعّال بين الموظف والمسؤول خلال فترة التدريب.

الجوانب الاجتماعية يمكن تفسير هذه النتائج بأن العلاقة بين الموظف والمسؤول لها أهمية كبيرة في بيئة العمل، وأن الجهود المبذولة لتحسين هذه العلاقة من خلال البرامج التكوينية تعكس الاهتمام بتعزيز التواصل وبناء علاقات جيدة داخل فريق العمل. بشكل عام، تظهر النتائج تأثير البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول، ولكن يجب مواصلة تقديم الدعم وتحسين جودة هذه البرامج لضمان استفادة أقصى ممكنة وتحسين العملية التنظيمية بشكل عام.

الجدول رقم 23: يوضح مدى مساهمة البرامج التكوينية بين الموظف والزملاء.

العلاقة بين الموظف والزملاء	التكرار	النسبة
نعم	83	83
لا	17	17
المجموع	100	100

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 23 يوضح مدى مساهمة البرامج التكوينية بين الموظف والزملاء، حيث تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83% نعم تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء في حين جاءت نسبة 17% من المبحوثين قالوا لاتساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء.

التحليل السوسيولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج أن البرامج التكوينية تلعب دوراً مهماً في تعزيز العلاقات بين الموظف والزملاء، حيث يرى الغالبية العظمى من المشاركين أنها تساهم بشكل إيجابي في هذا الجانب كذلك اظهرت النتائج استجابة إيجابية من قبل معظم المشاركين، مما يعكس رضاهم وإدراكهم لفوائد البرامج التكوينية في تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل. يمكن تفسير هذه النتائج بأن العلاقات بين الموظف والزملاء

تعتبر محورية في بيئة العمل، وأن البرامج التكوينية تساهم في تعزيز هذه العلاقات وبناء روح الفريق الجيدة

الجدول رقم 24: يوضح مدى مساعدة عملية التكوين من رفع روح المعنوية ودفع الموظف للعمل بجدية ومثابرة.

النسبة	التكرار	المساهمة في رفع الروح المعنوية
83	83	نعم
17	17	لا
100	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 24 يوضح مدى مساعدة عملية التكوين من رفع روح المعنوية ودفع الموظف للعمل بجدية ومثابرة، حيث تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83 % نعم تساعد عملية التكوين في رفع الروح المعنوية ودفع الموظف للعمل بجدية ومثابرة في حين جاءت نسبة 17 % من المبحوثين قالوا لا تساعد عملية التكوين على رفع الروح المعنوية ودفع الموظف للعمل بجدية

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج ان تأثير الدافعية والروح المعنوية : يشير التفاعل الإيجابي للغالبية العظمى من المشاركين إلى أن عملية التكوين تلعب دوراً مهماً في رفع روح المعنوية ودفع الموظف للعمل بجدية ومثابرة. يمكن تفسير هذا التأثير بأن البرامج التكوينية غالباً ما تقدم معرفة ومهارات جديدة للموظفين، مما يعزز شعورهم بالكفاءة والاستعداد للمساهمة بجدية في عملهم.

التأثير الاجتماعي :يمكن أن يكون للتكوين تأثيراً اجتماعياً قوياً على الروح المعنوية للموظفين، حيث يمكن أن يعزز الشعور بالانتماء إلى فريق العمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي التفاعل مع زملاء العمل والمدربين خلال عملية التكوين إلى بناء علاقات اجتماعية إيجابية، مما يعزز الدافعية والروح المعنوية. التفاوت في الآراء :يمكن أن تكون الآراء السلبية لبعض المشاركين مردها إلى تجارب سلبية سابقة مع البرامج التكوينية أو عدم الاستفادة الكافية منها. كما قد يكون هناك عوامل

شخصية أو ثقافية تؤثر على النظرة إلى فعالية عملية التكوين. بشكل عام، يظهر الجدول أن عملية التكوين لها دور مهم في رفع الروح المعنوية ودفع الموظفين للعمل بجدية ومثابرة، وهذا يعكس أهمية الاستثمار في تطوير مهارات ومعرفة الموظفين من أجل تحسين أدائهم وتعزيز رضاهم في بيئة العمل.

- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة.

التكوين وعلاقته بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة.

الجدول رقم 25: يوضح العلاقة بين تلقى دورات تكوينية ومساهمة التكوين في الترقية في الوظائف لدى المبحوثين.

تلقي دورات تكوينية						مساهمة التكوين
المجموع		لا		نعم		
83	83	0.0	0	100	83	نعم
17	17	100	17	0.0	0	لا
100	100	100	17	100	83	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يربط العلاقة بين تلقى دورات تكوينية ومساهمة التكوين في الترقية في الوظائف لدى المبحوثين، حيث اشيرت أعلى الإحصائيات بأن ما نسبته المقدره بـ 83% وهي أكبر نسبة من المبحوثين الذين يرون نعم يساهم التكوين في الترقية في الوظائف. غالبيتهم قالوا انهم نعم يتلقون دورات تكوينية نسبتهم بـ 100%. في حين أشارت نسبة قدرت بـ 17% من مجموع المبحوثين والذين صرحوا انه لا يساهم التكوين الترقية في الوظائف غالبيتهم لا يتلقون دورات تكوينية بنسبة 100% وعددهم 17.

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج ان معظم الأشخاص الذين يتلقون دورات تكوينية يرون أن هذه الدورات تؤثر إيجابيًا على فرص الترقية لديهم. وكما اشارت النسبة القليلة إلى أن هناك عدد محدود من الأشخاص الذين لا يعتقدون أن التدريب يؤثر بشكل كبير على فرص الترقية الخاصة بهم. من الواضح أن هناك علاقة إيجابية بين تلقى الدورات

التكوينية وفرص الترقية في الوظائف، لكن هناك بعض العوامل الأخرى التي يمكن أن تلعب دورًا أيضًا في هذه العملية.

الجدول رقم 26: يوضح العلاقة بين تلقي دورات تكوينية ومساهمة التكوين في تحقيق الطموح المهني للمبحوثين.

تلقي دورات تكوينية						تحقيق الطموح المهني
المجموع		لا		نعم		
83	83	0.0	0	100	83	نعم
17	17	100	17	0.0	0	لا
100	100	100	17	100	83	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يربط العلاقة بين تلقي دورات تكوينية ومساهمة التكوين في تحقيق الطموح المهني للمبحوثين. حيث اشيرت أعلى الإحصائيات بأن ما نسبته المقدرة بـ 83% وهي أكبر نسبة من المبحوثين الذين يرون ان التكوين يحقق لهم الطموح المهني. غالبيتهم صرحوا بأن صرحوا انهم نعم يتلقون دورات تكوينية نسبتهم بـ 100%. في حين أشارت نسبة قدرت بـ 17% من مجموع المبحوثين والذين صرحوا ان لا يساهم التكوين في تحقيق طموحهم المهني، غالبيتهم من صرحوا انهم لا يتلقون دورات تكوينية مانسبتهم بـ 100%.

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تشير هذه البيانات إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تلقي دورات تكوينية وتحقيق الطموح المهني . فكل من يرى أن التكوين يحقق له طموحه المهني يتلقى بالفعل دورات تكوينية .بينما غالبية من يرى أن التكوين لا يحقق له طموحه المهني لا يتلقى دورات تكوينية. قد تُحسّن دورات التكوين مهارات ومعرفة المبحوثين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في عملهم وأكثر قدرة على تحقيق أهدافهم المهنية. وتُتيح لهم هذه الدورات فرصًا جديدة للعمل أو الترقية، مما يُساهم في تحقيق طموحهم المهني. قد يكون المبحوثون الذين يتلقون دورات تكوينية أكثر دافعًا لتحقيق طموحهم المهني، بينما قد يكون

عدم تلقي دورات تكوينية مؤشراً على نقص الدافع أو عدم الاهتمام بتطوير المهارات. من المهم ملاحظة أن هذه مجرد تفسيرات محتملة، ولا يمكن استخلاص استنتاجات قاطعة من هذه البيانات وحدها. للحصول على فهم أفضل للعلاقة بين تلقي دورات تكوينية وتحقيق الطموح المهني، من الضروري إجراء المزيد من الدراسات.

الجدول رقم 27: يوضح مدى مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

النسبة	التكرار	تحسين التكوين لنوعية الخدمات
83	83	نعم
17	17	لا
100	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 27 يوضح مدى مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83% نعم يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في حين جاءت نسبة 17% من المبحوثين قالوا انه لا يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التكوين وتحسين نوعية الخدمات المقدمة. فمعظم من يرى أن التكوين يُحسّن الخدمات قد تلقوا بالفعل برامج تكوينية. تُحسّن برامج التكوين مهارات ومعرفة الموظفين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في أداء مهامهم وأكثر قدرة على تقديم خدمات عالية الجودة. بينما غالبية من يرى أن التكوين لا يُحسّن الخدمات لم يتلقوا برامج تكوينية.

تشير هذه البيانات إلى أن التكوين يُلعب دوراً هاماً في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم 28: يوضح مساهمة التكوين في استقرار المؤسسة محل الدراسة.

النسبة	التكرار	التكوين و استقرار المؤسسة
83	83	نعم
17	17	لا
100	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 28 يوضح مدى مساهمة التكوين في استقرار المؤسسة ، حيث تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83 %نعم يساهم التكوين في استقرار المؤسسة في حين جاءت نسبة 17 %من المبحوثين قالوا انه لا يساهم التكوين في استقرار المؤسسة.

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه تشير هذه البيانات إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التكوين واستقرار المؤسسة .فمعظم من يرى أن التكوين يُساهم في الاستقرار قد تلقوا بالفعل برامج تكوينية .بينما غالبية من يرى أن التكوين لا يُساهم في الاستقرار لم يتلقوا برامج تكوينية، ان تأثير التكوين على مهارات الموظفين قد تُحسن برامج التكوين مهارات ومعرفة الموظفين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في أداء مهامهم وأكثر قدرة على التعامل مع التحديات التي تواجهها المؤسسة. و قد تُساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل وحلّ المشكلات بشكل فعّال، مما يُساهم في استقرار المؤسسة على المدى الطويل.

الجدول رقم 29: يوضح مساهمة التكوين في تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع.

النسبة	التكرار	التكوين و تحسين صورة المؤسسة
83	83	نعم
17	17	لا
100	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 29 يوضح مدى مساهمة التكوين في تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع ، حيث تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83 %نعم يساهم التكوين في تحسين

تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع حين جاءت نسبة 17 % من المبحوثين قالوا انه لا يساهم التكوين في تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع.

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التكوين وتحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع .فمعظم من يرى أن التكوين يُحسّن الصورة قد تلقوا بالفعل برامج تكوينية .بينما غالبية من يرى أن التكوين لا يُحسّن الصورة لم يتلقوا برامج تكوينية. قد يُحسّن التكوين سلوكيات الموظفين في تعاملهم مع العملاء والمجتمع، مما يُؤدّي إلى تحسين صورة المؤسسة بشكل عام. وقد يُكسبهم مهارات التواصل والتفاوض الفعّالة، مما يُساعدهم على بناء علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة. كما قد تشجّع برامج التكوين الموظفين على المشاركة في الأنشطة التي تُفيد المجتمع، مما يُساهم في تحسين صورة المؤسسة ككل.

الجدول رقم 30 يوضح الوضع الحالي للمؤسسة من ناحية الخدمات المادية والتحفيزية.

النسبة	التكرار	الوضع الحالي للمؤسسة
49	49	ممتاز
23	23	جيد
28	28	متوسطة
100	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 30 يوضح الوضع الحالي للمؤسسة من ناحية الخدمات المادية والتحفيزية، حيث تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر الوضع الحالي للمؤسسة ممتاز من ناحية الخدمات المادية والتحفيزية بنسبة 49% وأشارت النتائج كذلك بنسبة 28% إلى أن الوضع متوسط للمؤسسة من ناحية الخدمات المادية والتحفيزية، وجاءت النسبة الأقل 23 % للذين صرحوا أن الوضع جيد للمؤسسة من ناحية المادية والتحفيزية.

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج انه يُظهر الجدول صورة إيجابية بشكل عام عن الوضع الحالي للمؤسسة من ناحية الخدمات المادية والتحفيزية. قد تُوفّر المؤسسة

رواتب ومزايا جيدة لموظفيها، مما يُساعد على تحفيزهم وجذب أفضل الكفاءات. قد تُوفّر بيئة عمل مريحة وآمنة، مما يُساهم في تحسين إنتاجية الموظفين ورضاهم عن عملهم. وهذا راجع تقديم المؤسسة برامج تحفيزية فعّالة، مثل المكافآت والترقيات، مما يُساعد على تحفيز الموظفين على العمل بجدّ وبإخلاص.

الجدول رقم 31: يوضح سلوك الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بانتظام والجدية.

النسبة	التكرار	سلوك الموظفين
83	83	نعم
17	17	لا
100	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 31 يوضح سلوك الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بانتظام والجدية ، حيث تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83 نعم سلوك الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يتسم بانتظام والجدية في حين جاءت نسبة 17 من المبحوثين قالوا انه لا يتسم سلوك الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بانتظام والجدية.

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج انه هناك صورة إيجابية بشكل عام عن سلوك الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعتماد على تفسير ذلك بعوامل داخلية وخارجية فالداخلية قد تُوفّر المؤسسة بيئة عمل مُحفّزة على الالتزام والجدية، مثل نظام عمل واضح وعادل، وقنوات تواصل فعّالة مع الإدارة. ويمكن ان تُطبّق المؤسسة معايير أخلاقية صريحة وصارمة، مما يُساهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين.وقد تُقدّم المؤسسة برامج تحفيزية فعّالة تُشجّع الموظفين على الالتزام والجدية في عملهم.

أما الخارجية قد تُساهم الثقافة المجتمعية في تعزيز قيمة العمل والالتزام، مما يُؤثر إيجاباً على سلوك الموظفين. قد تُوفّر الظروف الاقتصادية المستقرة شعوراً بالأمان للموظفين، مما يُساعدهم على التركيز على عملهم بشكل أفضل

الجدول رقم 32: يوضح تكوين المؤسسة لعمالها بشكل مستمر.

النسبة	التكرار	التكوين بشكل مستمر
83	83	نعم
17	17	لا
100	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الاحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 32 يوضح تكوين المؤسسة لعمالها بشكل مستمر، حيث تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83% نعم تكون المؤسسة أي اتصالات الجزائر بالاغواط عمالها بشكل مستمر في حين جاءت نسبة 17% من المبحوثين قالوا انه لا تكون المؤسسة أي اتصالات الجزائر بالاغواط عمالها بشكل مستمر.

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يُظهر الجدول صورة إيجابية بشكل عام عن التكوين المستمر لعمال اتصالات الجزائر في الأغواط. فهذه الاخيرة تُدرك أهمية التكوين المستمر لعمالها، فهو يُساعدهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم، مما يُحسن أدائهم وإنتاجيتهم. كذلك يُساعد التكوين المستمر على مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة في مجال الاتصالات، مما يُحافظ على قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق. كما انه قد تُقدّم المؤسسة برامج تكوين مُتنوّعة تُلبي احتياجات عمالها في مختلف المستويات والتخصصات.

الجدول رقم 33: يوضح الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين.

النسبة	التكرار	كيفية التكوين
28	28	عن طريق مشرفين مباشرين
13	13	التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة
18	18	تستعين بخبراء من خارج المؤسسة
41	41	التكوين عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة
100	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الإحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 33 يوضح الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين، حيث تشير الإحصائيات ان النسبة الأكبر 41 %تتبع التكوين عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة في حين جاءت نسبة 28 %من المبحوثين قالوا انها تتبع عن طريق مشرفين مباشرين وجاءت النسبة الأقل 13 %صرحوا انها تتبع التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة.

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج انه استخدام المشرفين المباشرين قد يكون المشرفون المباثرون على دراية باحتياجات الموظفين بشكل أفضل من المُدرِّبين في المراكز التابعة، كذلك يُوقَّر التدريب من قبل المشرفين المباشرين فرصة لتطبيق المهارات الجديدة بشكل مباشر في مكان العمل.و يُساهم التدريب من قبل المشرفين المباشرين في تحسين العلاقات بين الموظفين وإدارتهم.

أما استخدام المتخصصين داخل المؤسسة يفسر ان المتخصصون داخل المؤسسة على دراية عميقة بمجالات عملهم، مما يُتيح لهم تقديم تدريب عالي الجودة كذلك يُوقَّر التدريب من قبل المتخصصين داخل المؤسسة فرصة للتعرف على أحدث التطورات في المجالات المُتخصصة.

الجدول رقم 34: يوضح مساعدة التكوين في تطوير المؤسسة ورقياً.

النسبة	التكرار	التكوين وتطوير المؤسسة
83	83	نعم
17	17	لا
100	100	المجموع

من اعداد الباحثين مخرجات spss21

التحليل الإحصائي:

يبين لنا الجدول رقم 34 يوضح مساعدة التكوين في تطوير المؤسسة ورقياً، حيث تشير الإحصائيات ان النسبة الأكبر 83 %نعم يساعد التكوين في تطوير المؤسسة ورقياً في حين جاءت نسبة 17%من المبحوثين قالوا انه لا يساعد التكوين في تطوير المؤسسة ورقياً.

التحليل السوسولوجي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج ان فعالية برامج التكوين :تشير النسبة الكبيرة إلى أن برامج التكوين المقدمة للعاملين قد تكون فعالة ومفيدة في تحسين مهاراتهم ومعرفتهم، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

وعى العاملين بأهمية التكوين :من الممكن أن يكون لدى العاملين وعى كبير بأهمية التكوين وأثره الإيجابي على تطوير المؤسسة، ما يجعلهم يقدرّون الفرص التدريبية المقدمة لهم. تأثير التكوين على الإنتاجية :ربما لاحظ العاملون تحسينات ملموسة في الإنتاجية والجودة بعد خضوعهم لبرامج التكوين، مما يدعم رأيهم في أن التكوين يساعد في تطوير المؤسسة. أما بالنسبة لنسبة الاقل والذين يرون أن التكوين لا يساعد في تطوير المؤسسة، فقد يكون لديهم أسباب متنوعة، مثل:

جودة التكوين :ربما تكون بعض برامج التكوين غير ملائمة أو غير كافية لتلبية احتياجات العاملين أو المؤسسة، مما يجعلهم لا يرون فائدة واضحة منها.

تطبيق المعرفة المكتسبة :قد يكون هناك تحديات في تطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة من التكوين في العمل الفعلي، مما يقلل من تأثير التكوين على تطوير المؤسسة.

مقاومة التغيير :يمكن أن يكون هناك مقاومة للتغيير بين بعض العاملين، حيث يرون أن التكوين لن يغير من الوضع الراهن أو أنه غير ضروري.

بشكل عام، تشير النسبة الأكبر إلى أن هناك تقديراً عاماً لأهمية التكوين في تطوير المؤسسة، مما يعكس نجاح سياسات التكوين المتبعة. ومع ذلك، ينبغي النظر في تحسين جودة البرامج وتطبيق المعرفة المكتسبة لضمان استفادة الجميع.

نتائج الدراسة :

بعد تحليل وتفسير الجداول الاحصائية خلصنا الى مجموعة من النتائج والمزودة بالنسب الاحصائية فيما يلي :

1- نتائج متعلقة بالبيانات الشخصية للمبحوثين :

- جنس الذكور ساهم بشكل أكبر في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 73%.
- الحالة الاجتماعية متزوج ساهمت بشكل أكبر في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 44%.

- المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة هو المستوى الجامعي بنسبة 66%.
- فئة من 05 سنوات - 10 سنة الاقدمية احتلت المرتبة الأولى في تشكيل أفراد العينة الاحصائية، بنسبة 34%.
- رتبة اطار احتلت المرتبة الأولى في تشكيل أفراد العينة الاحصائية، بنسبة 60%.

2- نتائج متعلقة بالفرضية الأولى :

❖ هناك تأثير ايجابي للبرامج التكوينية على نجاح عملية التكوينية بالنسبة لأداء العاملين بحيث اشارت الدراسة الى مجموعة من النتائج المتعلقة والتي جاءت مشابهة لدراسة الباحثة " بن عمية زبيدة " بعنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة " تتدال المسيلة " وقدنقش بجامعة المسيلة لنيل شياذة الماستر في علم الإجماع تخصص تنمية الموارد البشرية سنة 2014 بحيث اشارت الى ان التكوين يساهم في تنمية المورد البشرية وهو ماتوصلنا اليه كذلك تؤدي البرامج التكوينية من الرفع من أداء العامل وهو ماتوصلنا اليه في دراستنا :

- اشارت النتائج بأن ما نسبته المقدره بـ 60 وهي أكبر نسبة من المبحوثين مسؤوليتهم المهنية اطار . غالبيتهم صرحوا نعم يتلقون دورات تكوينية بـ نسبة 61.4.
- وضحت النتائج ان اكثر أنواع البرامج التكوينية التي يتلقاها المبحوثين وكانت النسبة الأكبر بـ (53 %) من المبحوثين صرحوا ان نوع الأكثر هو تكوين اداري.
- اشارت النتائج بأن ما نسبته المقدره بـ 83 وهي أكبر نسبة من المبحوثين نعم يتلقون دورات تكوينية. تدعمت بنسبة 100 صرحوا بنعم يتكونون بسبب الترقية في مناصب عملهم.
- اشارت النتائج ان النسبة الأكبر 83 نعم يعتبرون البرامج التكوينية تساهم في تحصيل معارف ومهارات جديدة.

- اشارت النتائج ان النسبة الأكبر 52 يفضلون الورشة العملية اثناء الدورات التكوينية.
- اشارت النتائج ان النسبة الأكبر 83 نعم يشعرون بتغيير بمناصبهم بعد الدورة التكوينية.

2- نتائج متعلقة بالفرضية الثانية :

❖ عملية التكوين تحسن من قدرات ومهارات أداء العاملين

بحيث اشارت الدراسة الى مجموعة من من النتائج والتي جاءت مشابهة لدراسة التي قام بها بو قطوف محمود ، بعنوان " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين "

- بالمؤسسة الجامعية لدى طلبة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خضير بسكرة ، وقد نقشت بجامعة عباس لغرور خنشمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل سنة 2014 حيث توصلت الى التكوين يساعد أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية. وهو نفس الشيء مع مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط وقد توصلنا الى مجموعة من النتائج المهمة في دراستنا
- اشارت النتائج بأن ما نسبته المقدرة بـ 37 وهي أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا انهم لديهم دورتين تكوينية غالبيتهم صرحوا نعم بنسبة 41 يشعرون بتغيير بعد الدورة التكوينية.
 - اشارت بأن ما نسبته المقدرة بـ 83 وهي أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بمساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية . غالبيتهم من جنس الذكور نسبتهم بـ 87.7.
 - وضحت النتائج ان النسبة الأكبر 88 وظفوا عن طريق مسابقة.
 - توصلنا الى ان ان النسبة الأكبر 83 يفضلون طريقة التكوين داخل المؤسسة.
 - اشارت النتائج ان النسبة الأكبر 83 نعم يساهم التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
 - اشارت النتائج الى ان النسبة الأكبر 75 لديهم مدة تكوين قصيرة المدى 3-6 اشهر.
 - توصلنا الى ان النسبة الأكبر 73 نعم يشعرون بالتخطيط والتنفيذ في اطار مهامهم .
 - وجدنا ان النسبة الأكبر 83 نعم تساهم عملية التكوين في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع افراد المؤسسة.
 - توصلنا الى ان النسبة الأكبر 83 نعم تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول.
 - وجدنا ان النسبة الأكبر 83 نعم تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء.
 - توصلنا الى ان النسبة الأكبر 83 نعم تساعد عملية التكوين في رفع الروح المعنوية ودفع الموظف للعمل بجدية ومثابرة.

2- نتائج متعلقة بالفرضية الثالثة:

❖ هناك علاقة قوية بين التكوين وتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة.

حيث اشارت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتي جاءت مشابهة كذلك لدراسة التي قام بها بو قطوف محمود ، بعنوان " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين " بالمؤسسة الجامعية لدى طلبة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خضير بسكرة ، وقد نقشت بجامعة عباس لغرور خنشمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل سنة 2014 بحيث توصلت يساعد التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية وهو ماتوصلنا اليه في دراستنا ان التكوين يساعد المؤسسة في تحقيق اهداف الموظف مثلا في الترقية واهداف المؤسسة في الاستمرارية . وقد اشرنا الى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

- اشيرت أعلى الإحصائيات بأن ما نسبته المقدرة بـ 83 وهي أكبر نسبة من المبحوثين الذين يرون نعم يساهم التكوين في الترقية في الوظائف. غالبيتهم قالوا انهم نعم يتلقون دورات تكوينية نسبتهم بـ 100 .
- حيث اشيرت أعلى الإحصائيات بأن ما نسبته المقدرة بـ 83 وهي أكبر نسبة من المبحوثين الذين يرون ان التكوين يحقق لهم الطموح المهني. غالبيتهم صرحوا بأن صرحوا انهم نعم يتلقون دورات تكوينية نسبتهم بـ 100.
- تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83 نعم يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.
- تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83 نعم يساهم التكوين في استقرار المؤسسة.
- تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83 نعم يساهم التكوين في تحسين تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع.
- تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر الوضع الحالي للمؤسسة ممتاز من ناحية الخدمات المادية والتحفيزية.
- تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83 نعم سلوك الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يتسم بانتظام والجدية.
- تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 41 تتبع التكوين عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة.

- تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83 نعم تكون المؤسسة أي اتصالات الجزائر بالاغواط عمالها بشكل مستمر.
- تشير الاحصائيات ان النسبة الأكبر 83 نعم يساعد التكوين في تطوير المؤسسة ورفيها.
- *الاستنتاج العام للدراسة:**
- بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الجزئية وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية للتكوين دور حاسم في تحسين الأداء المورد البشري لدى العاملين بي المؤسسة الاتصالات الجزائر بالاغواط. وبعد تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية يمكن الإجابة بالإيجاب على اشكالية الدراسة وتساؤلاتها و ذلك من خلال النتائج الآتية:
- يساهم التكوين في الترقية في الوظائف بالنسبة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط.
- يتلقى عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط دورات تكوينية .
- اكثر تكوين يتلقاه عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط هو تكوين اداري.
- يشعر عمال وموظفي اتصالات الجزائر بالاغواط بتغييرهم بمناصبهم بعد الدورة التكوينية.
- يساهم التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- يفضل عمال اتصالات الجزائر بالاغواط طريقة التكوين داخل المؤسسة.
- تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء.
- تساعد عملية التكوين في رفع الروح المعنوية ودفع الموظف للعمل بجدية ومثابرة.
- يساهم التكوين في الترقية في الوظائف
- يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.
- يساهم التكوين في استقرار المؤسسة
- يساهم التكوين في تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع.
- سلوك الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يتسم بانتظام والجدية.
- نعم تكون المؤسسة أي اتصالات الجزائر بالاغواط عمالها بشكل مستمر.
- يساعد التكوين في تطوير المؤسسة ورفيها.

الإقتراحات والتوصيات :

- إستنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن نقدم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات والتي يمكن إيجازها في مايلي:
- 1- إقتراح تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة وخارج المؤسسة.
 - 2- تعميم عملية التكوين على كل العاملين و ذلك حسب مهام كل عامل لمواكبة التطورات التكنولوجية وبالتالي التحسين في أدائهم.
 - 3- توفير الظروف المادية والبيئية للتكوين داخل المؤسسة.
 - 4- زيادة الوعي بأهمية العملية التكوينية.
 - 5- العمل على تنويع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية للعاملين.
 - 6- تقييم المشاركين في الدورة التكوينية و الحرص على الحضور الاجباري وكذا تقييمهم عن طريق اختبارات كتابية او تجريبية.
 - 7- ضرورة توفير مراكز تكوين في المؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط وذلك لكسب الوقت في تكوين العمال بداخل المؤسسة.
 - 8- اقتراح إستخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف مجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية
 - 9- وتشجيعه على إستخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بمؤسسة.
 - 10- التكوين الفعال والمستمر للعمال في كافة تخصصات والاعتراف بالقدرات والمهارات والربط بين التكوين النظري والتطبيقي.
 - 11- اقتراح التمديد في فترات تكوين الموظفين أثناء الخدمة مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل.
 - 12- الاعتماد على التخطيط للتكوين، وهذا بصياغة خطة تتعلق بوظيفة التكوين تنطلق من وضع أهداف مدروسة.

خاتمة

خاتمة:

إتضح لنا من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والميداني إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو إهتمامها بالعنصر البشري ، الذي يعتبر العنصر الأساسي والأهم في عملية التنمية الاقتصادية والإجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات ، فبقاء المؤسسات واستمرارها مرهون بهذا العنصر البشري، ولكن لا يكفي للبقاء والإستمرار جلب واستقطاب عاملين أكفاء بل يجب الإهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق التكوين الجيد.

فالتكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم وبالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها واستمرارها ، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية التقليدية بل أصبح خيارا في منظومة إستثمار وتنمية أداء الموارد البشرية.

وقد تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين له دور كبير في تحسين أداء المورد البشري من خلال إمتلاكهم الخبرة وتطوير أساليبهم في العمل.

إذا في الأخير نستنتج انه يمكن إعتبار هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق مكملة لما جاء في هذه الدراسة وأشكاليات جديدة تفتح النقاش والبحث حول تحسين أداء المورد البشري من خلال التكوين .

قائمة المراجع

1 - الكتب

أ - باللغة العربية

- 1- ابن منظور، لسان العرب ، المجدد السادس ، دار النشر بيروت ، ط 1 سنة 1997،
- 2- زكي محمد ناشم ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة الكويت لمنشر ، 1989
- 3- حسن أحمد لطعاني ، " التدريب الإداري المعاصر" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 4- فيصل عبد الرؤوف دحلته. ، تكنولوجيا الاداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج بدون طبعة.المكتبة الوطنية.عمان.2001.
- 5- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، بدون طبعة،2004 .
- 6- الشيخ الداوي، تحليل الأسس لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، 2010 ، جامعة الجزائر.
- 7- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2005 .
- 8- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر،2003
- 9- علي يونس ميا وآخرون قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، المجلد الواحد والثلاثون، العدد الأول، سوريا 2009
- 10- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2007.
- 11- هدي حسين زويلف إدارة الأفراد مدخل كمي (الطبعة الثالثة ، الأردن، دار مجدلاوي)
- 12- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية(الطبعة الاولى، داروائل ، عمان).
- 13- رضا اكرم ، برنامج تدريب المدربين (القاهرة،دار التوزيع و النشر الإسلامية2003)
- 14- محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ المدخل الحديث في إدارة الأفراد(دار النهضة العربية، القاهرة، مصر ،1990)

- 15- محمد الحناوي - علي الشرقاوي ، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية (دار نشرالجامعية بيروت، لبنان1990)
- 16- أحمد الخطيب ،الحقائب التدريبية ،(عمان ،دار المستقبل للنشر و التوزيع ،سنة 1977)
- 17- خيري خليل الجميلي ، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1998
- 18- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، مصر ، 1997،
- 19- أحمد عادل ارشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان، 1981،
- 20- عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 1990
- 21- حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث، مصر ، 2008 ص:258.
- 22-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 23- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2011.
- 24-عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات) بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
- 25- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 26-أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، بدون طبعة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 1998 .
- 27- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007
- 28- يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة السعودية ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ، الرياض، 1992.
- 29- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010،

- 30- خضير كاضم حمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2007.
- 31- عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، عالم كتاب الحديث للنشر ، وتوزيع عمان ، الأردن ، 2007.
- 32- يوسف حجيم الطائي وآخرون، " إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1985.
- 33- عمر وصفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2005.
- 34- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،بيروت،لبنان 1997.
- 35- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2004.
- 36- نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، (عمان،الأردن ، عالم الكتاب الحديث، ط 1، 2009) .
- 37- محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004 .
- 38- غياث بوفلجة ، الاسس النفسية للتكوين ومناهجه ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- 39- حنفي محمد سليمان ، السلوك التنظيمي ، بدون طبعة ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، 1999.
- 40- روية الحسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر ، 2000.
- 41- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.
- 42- محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي، بدون طبعة، دار الفكر العربي، مصر، 2005.

- 43- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 44- حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي . والأداء، بدون طبعة، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- 45- محمد سرور الحريري ، عل النفس الإداري ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2016 .
- 46- عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008.
- 47- محمد البرداعي البسيوني، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأتراك للطباعة والنشر، عمان، 2006.
- 48- الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها، مهامها، الطبعة الأولى، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا.
- 49- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006 .
- 50- الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها، مهامها، الطبعة الأولى، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، 2003.
- 51- محمد فالح الصالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 52- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، بدون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر 2001.
- 53- صورية زاوي ، ميلود تومي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية، العدد السابع، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، جوان، 2010 .
- 54- علي محمد الربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

55- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبع، الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

56- علي السلمي، إدارة المورد البشرية، الطبعة الثانية، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998.

سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

57- زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثامن، العدد الأول، الأردن، 2012.

58- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

59- بطرس الشكر، لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والسبعون، بغداد، 2008، ص: 153.

60- صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجازنرية والتحويلات الإقتصادية -الواقع والتحديات، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر.
ب - باللغة الأجنبية :

1-Pierre Casse, **LA FORMATION PERFORMANTES**, Office De Publication Universitaires, Alger, 1994 p p : 2010-218.

2- Bernard Matory, Danail Crazet, **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Performance**, 6eme édition dunod, Paris, 2005.

3- Bernard Matory, Danail Crazet, Op-cit.

II - المذكرات:

1- بودوخ غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، كلية علوم الإنسانية ولإجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.

- 2- بن عليّة زبيدة ، دور التكوين في تنمية المارد البشرية بالمؤسسة الجامعية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر بجامعة مسيلة، سنة 2014.
- 3- بو قطوف محمود،التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، بالمؤسسة الجامعية،بجامعةعباس لغرور،مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، في علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- 4- كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركبة السيارات الصناعية بالروبية،أطروحة دكتورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير،2002).
- 5- محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة،2005 .
- 6- غنية بودوح، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكر 2013 .
- 7- جغري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص التحليل.
- 8- والإستشراف الإقتصادي ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009.
- 9- عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2007.
- 10- بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- 12- عبد الله حمد محمد الحسائي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء

العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، الأكاديمية العربية ، البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2011.

13- الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.

14- الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر ، 2000.

15- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، 2003

16- إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، استمارة بحث، السنة الثانية ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، الجزائر ، 2006.

17- الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2009.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



استمارة استبيان حول:

اثر التكوين في تحسين الأداء المورد البشري
مكملة مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم
وعمل

في إطار البحث العلمي نرجو من سيادتكم المحترمة مساعدتنا من خلال الإجابة
على أسئلة الاستمارة بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع العلامة (x) أمام الإجابة
السليمة. علما أن هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذ:

د/ زرنوح أمحمد

من اعداد الطالبين:

* بن علية أحمد

* عناني نوار

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1/ الجنس : ذكر أنثى
- 2/ الحالة العائلية : أعزب متزوج أرمل مطلق
- 3/ المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- 4/ الأقدمية في العمل : أقل من 05 سنوات من 05 الى 10 سنوات
- من 10 الى 15 سنة من 15 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنوات
- 5/ المسؤولية المهنية : عون تحكم عون تنفيذ إطار

المحور الثاني: تأثير البرامج التكوينية على نجاح عملية التكوينية بالنسبة لأداء العاملين.

- 6/ هل تلقيت دورات تكوينية منذ توليك المنصب الحالي ؟ نعم لا
- 7/ ما هي أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها ؟ تكوين إداري تكوين
- تخصصي تكوين مهني
- 8/ هل تعتقد أن البرامج التكوينية تساهم في تحصيل معارف ومهارات جديدة ؟ نعم لا
- 9/ هل كان التكوين سبباً في ترقية في منصبك الحالي ؟ نعم لا
- 10/ ما هو الأسلوب التكويني الذي تفضله في عرض البرامج التكوينية ؟

الورش العملية الدروس التجريبية الأنشطة التعليمية التفاعلية

11/ هل شعرت بتغيير في منصبك بعد الدورة التكوينية ؟ نعم لا

12/ ما هي مقترحاتك لتطوير برامج التكوينية مستقبلا ؟

.....

.....

المحور الثالث: بيانات خاصة بعملية التكوين في تحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين

13/ كيف تم تعيينك في منصبك بالمؤسسة؟

معارف شخصية مسابقة تعيين مباشر

14/ ما هي عدد الدورات التي شاركت فيها خلال مسارك المهني ؟

1 2 3 أكثر

هل تفضل أن تتلقى التكوين:

داخل المؤسسة خارج المؤسسة

إذا كان خارج المؤسسة هل :

- لأنك تشعر بحاجة لتغيير جو العمل - الظروف الفيزيائية غير ملائمة

16/ هل لاحظت أن التكوين يساهم فعلا في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ؟

نعم لا

17/ كم دامت مدة التكوين التي تحصلت عليها ؟

- قصيرة المدى (3-6 أشهر) - متوسطة (سنة أشهر إلى عامين)

- طويلة المدى (عامين فما فوق)

18/ هل تشعر أنك أكثر قدرة على التخطيط والتنفيذ في إطار مهامك ؟

نعم لا أحيانا

19/ هل ساهمت عملية التكوين في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع أفراد المؤسسة ؟

نعم لا

20/ هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول ؟

نعم لا

21/ هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء ؟

نعم لا

22/ هل ساعدت عملية التكوين من رفع روح المعنوية ودفع الموظف للعمل بجدية ومثابرة ؟

نعم لا

المحور الرابع: التكوين وعلاقته بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة.

23/ هل يساهم التكوين في الترقية وظائف المؤسسة ؟ نعم لا

24/ هل يساهم التكوين في تحقيق الطموح المهني للموظف ؟ نعم لا

25/ هل يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

نعم لا

26/ هل يساهم التكوين في استقرار المؤسسة ؟ نعم لا

27/ هل يساهم التكوين في تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع ؟ نعم لا

28/ ما هو الوضع الحالي للمؤسسة من ناحية الخدمات المادية والتحفيزية:

ممتازة جيدة متوسطة ضعيفة

29/ يتسم سلوك الموظفين في مؤسسة الاتصالات بالانتظام والجدية ؟

نعم لا

30/ هل تعمل المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين :

- عن طريق المشرفين المباشرين - التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة

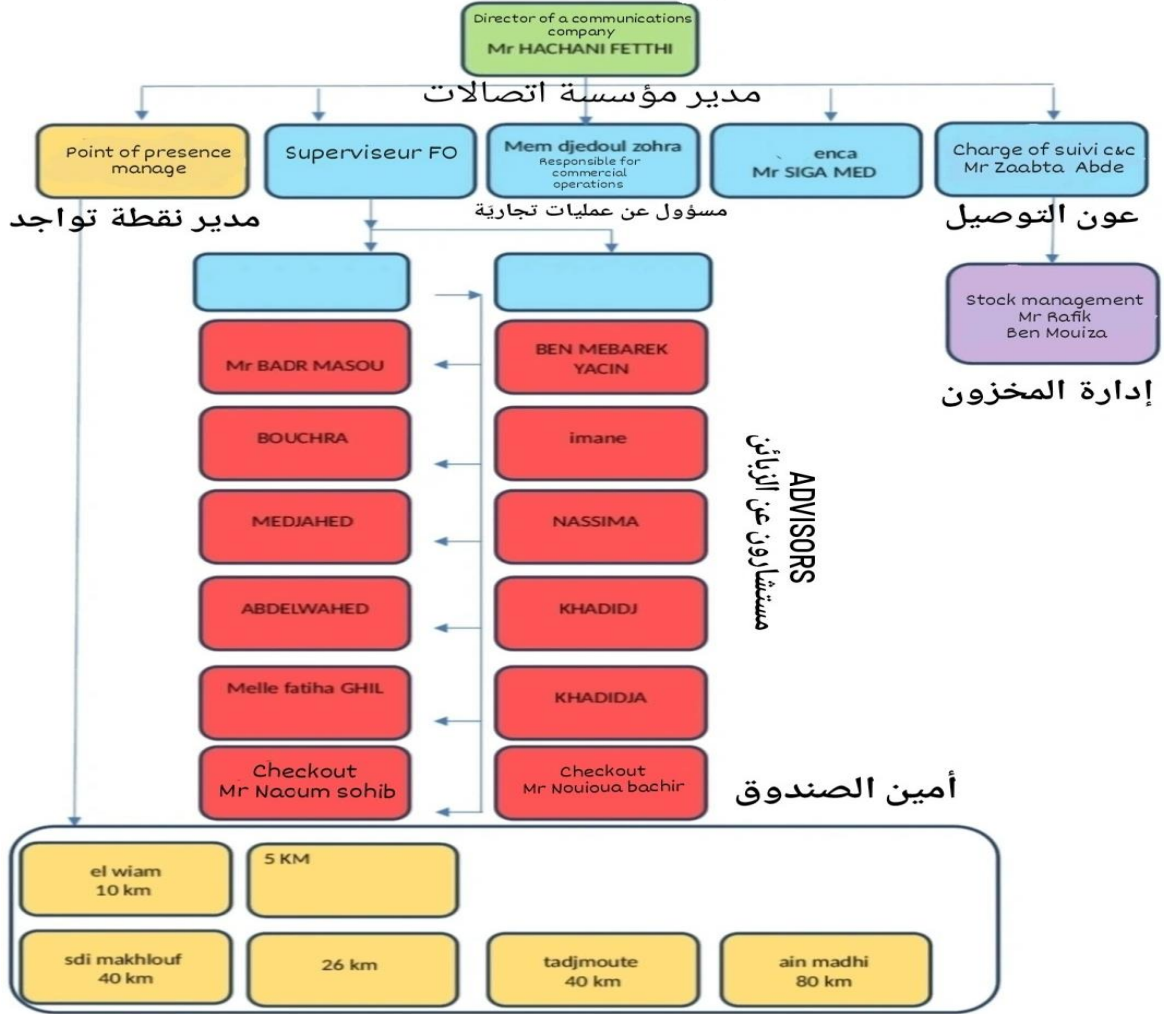
-تستعين بخبراء من خارج المؤسسة - التكوين عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة

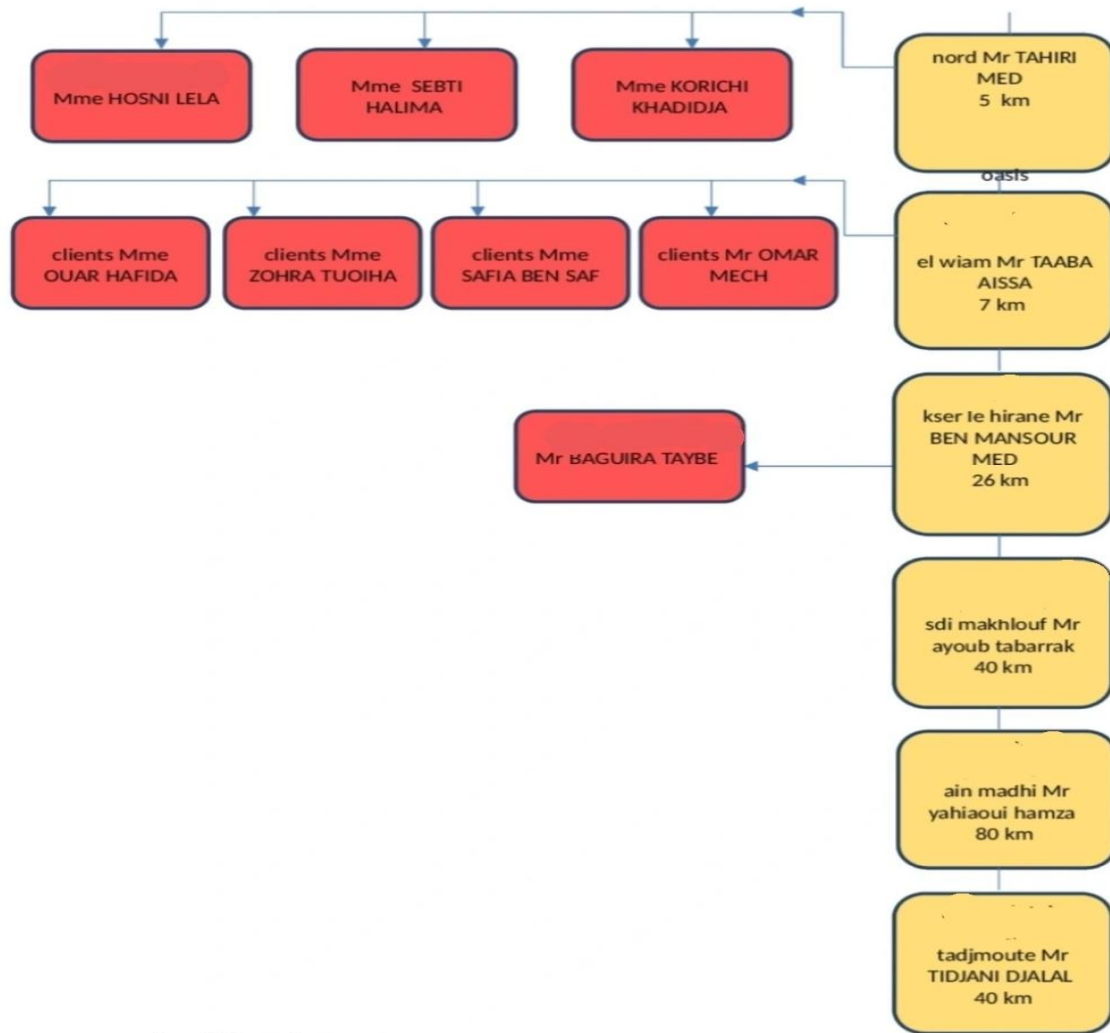
31/ هل ترى أن التكوين يساعد في تطوير المؤسسة ورفيها ؟ نعم لا

* هيكل تنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط :

الشكل :يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

ACTEL ORGANIZATION CHART





Le Directeur :

المصدر : وكالة اتصالات الجزائر - الأغواط سنة 2024.

الملحق رقم (03): الجداول البسيطة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	73	73.0	73.0	73.0
Valid انثى	27	27.0	27.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اعزب	39	39.0	39.0	39.0
متزوج	44	44.0	44.0	83.0
Valid ارمل	10	10.0	10.0	93.0
مطلق	7	7.0	7.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط	9	9.0	9.0	9.0
Valid ثانوي	25	25.0	25.0	34.0
جامعي	66	66.0	66.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

الإقامة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 05 من أقل	28	28.0	28.0	28.0
سنوات 5-10	34	34.0	34.0	62.0
Valid سنة 10-15	10	10.0	10.0	72.0
سنة 15-20	13	13.0	13.0	85.0
سنة 20 من أكثر	15	15.0	15.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

المسؤولية المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تحكم عون	16	16.0	16.0	16.0
Valid تنفيذ عون	24	24.0	24.0	40.0
Valid اطار	60	60.0	60.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل تلقيت دورات تكوينية منذ توليك المنصب الحالي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
Valid لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

ما هي أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اداري تكوين	53	53.0	53.0	53.0
Valid تخصصي تكوين	32	32.0	32.0	85.0
Valid مهني تكوين	15	15.0	15.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل تعتقد أن البرامج التكوينية تساهم في تحصيل معارف ومهارات جديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
Valid لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل كان التكوين سبباً في ترقية في منصبك الحالي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
Valid لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

ما هو الأسلوب التكويني الذي تفضله في عرض البرامج التكوينية ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid العملية الورشة	52	52.0	52.0	52.0
Valid التجريبية الدروس	32	32.0	32.0	84.0
Valid التفاعلية التعليمية الأنشطة	16	16.0	16.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل شعرت بتغيير في منصبك بعد الدورة التكوينية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
Valid لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

كيف تم تعيينك في منصبك بالمؤسسة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مسابقة	88	88.0	88.0	88.0
Valid مباشر تعيين	12	12.0	12.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

ما هي عدد الدورات التي شاركت فيها خلال مسارك المهني

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
واحدة	21	21.0	21.0	21.0
اثنان	37	37.0	37.0	58.0
Valid ثلاث	28	28.0	28.0	86.0
اكتر	14	14.0	14.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل تفضل أن تتلقى التكوين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
المؤسسة داخل	83	83.0	83.0	83.0
Valid المؤسسة خارج	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

إذا كان خارج المؤسسة هل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
العمل جو لتغيير بحاجة تشعر لأنك	83	83.0	83.0	83.0
Valid ملائمة غير الفيزيقية الظروف	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل لاحظت أن التكوين يساهم فعلا في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

كم دامت مدة التكوين التي تحصلت عليها ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أشهر 3-6 المدى قصيرة	75	75.0	75.0	75.0
عامين إلى أشهر ستة) متوسطة	19	19.0	19.0	94.0
(فوق فما عامين) المدى طويلة	6	6.0	6.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل تشعر أنك أكثر قدرة على التخطيط والتنفيذ في إطار مهامك ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	73	73.0	73.0	73.0
لا	17	17.0	17.0	90.0
احيانا	10	10.0	10.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل ساهمت عملية التكوين في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع أفراد

المؤسسة ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل ساعدت عملية التكوين من رفع روح المعنوية ودفع الموظف للعمل بجدية

ومثابرة ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل يساهم التكوين في الترقية وظائف المؤسسة ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل يساهم التكوين في تحقيق الطموح المهني للموظف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل يساهم التكوين في استقرار المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل يساهم التكوين في تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

ما هو الوضع الحالي للمؤسسة من ناحية الخدمات المادية والتحفيزية:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ممتاز	49	49.0	49.0	49.0
جيدة	23	23.0	23.0	72.0
متوسطة	28	28.0	28.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

يتسم سلوك الموظفين في مؤسسة الاتصالات بالانتظام والجدية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل تعمل المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

في حالة الإجابة بنعم ما هي الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
المباشرين المشرفين طريق عن	28	28.0	28.0	28.0
المؤسسة داخل متخصصين طريق عن التكوين	13	13.0	13.0	41.0
Valid - المؤسسة خارج من بخبراء تستعين	18	18.0	18.0	59.0
للمؤسسة التابعة المراكز طريق عن التكوين	41	41.0	41.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

هل ترى أن التكوين يساعد في تطوير المؤسسة ورفيها ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	83	83.0	83.0	83.0
لا	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Crosstabulation هل تلقيت دورات تكوينية منذ توليك المنصب الحالي * المسؤولية المهنية

		المهنية المسؤولية			Total	
		تحكم عون	تنفيذ عون	اطار		
الحالي المنصب توليك منذ تكوينية دورات تلقيت هل	تعم	Count	16	16	51	83
		% within	19.3%	19.3%	61.4%	100.0%
الحالي المنصب توليك منذ تكوينية دورات تلقيت هل	لا	Count	0	8	9	17
		% within	0.0%	47.1%	52.9%	100.0%
Total		Count	16	24	60	100
		% within	16.0%	24.0%	60.0%	100.0%

Crosstabulation هل تلقيت دورات تكوينية منذ توليك المنصب الحالي * هل كان التكوين سبباً في ترقية في منصبك الحالي

		الحالي منصبك في ترقية في سبباً التكوين كان هل		Total	
		تعم	لا		
الحالي المنصب توليك منذ تكوينية دورات تلقيت هل	تعم	Count	83	0	83
		% within	100.0%	0.0%	100.0%
الحالي المنصب توليك منذ تكوينية دورات تلقيت هل	لا	Count	0	17	17
		% within	0.0%	100.0%	100.0%
Total		Count	83	17	100
		% within	83.0%	17.0%	100.0%

هل شعرت بتغيير في منصبك بعد الدورة التكوينية * ما هي عدد الدورات التي شاركت فيها خلال مسارك المهني Crosstabulation

		المهني مسارك خلال فيها شاركت التي الدورات عدد هي ما				Total	
		واحدة	اثنان	ثلاث	اكثر		
التكوينية الدورة بعد منصبك في بتغيير شعرت هل /	تعم	Count	18	34	21	10	83
		% within /	21.7%	41.0%	25.3%	12.0%	100.0%
التكوينية الدورة بعد منصبك في بتغيير شعرت هل /	لا	Count	3	3	7	4	17
		% within /	17.6%	17.6%	41.2%	23.5%	100.0%
Total		Count	21	37	28	14	100
		% within /	21.0%	37.0%	28.0%	14.0%	100.0%

الجنس * هل لاحظت أن التكوين يساهم فعلا في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية؟ Crosstabulation

		تحسين في فعلا يساهم التكوين أن لاحظت هل		Total	
		تعم	لا		
الجنس	ذكر	Count	64	9	73
		% within الجنس	87.7%	12.3%	100.0%
الجنس	انثى	Count	19	8	27
		% within الجنس	70.4%	29.6%	100.0%
Total		Count	83	17	100
		% within الجنس	83.0%	17.0%	100.0%

هل تلقيت دورات تكوينية منذ توليك المنصب الحالي * هل يساهم التكوين في الترقية وظائف المؤسسة؟ Crosstabulation

		؟ المؤسسة وظائف الترقية في التكوين يساهم هل		Total	
		تعم	لا		
الحالي المنصب توليك منذ تكوينية دورات تلقيت هل	تعم	Count	83	0	83
		% within	100.0%	0.0%	100.0%
الحالي المنصب توليك منذ تكوينية دورات تلقيت هل	لا	Count	0	17	17
		% within	0.0%	100.0%	100.0%
Total		Count	83	17	100
		% within	83.0%	17.0%	100.0%

هل تلقيت دورات تكوينية منذ توليك المنصب الحالي * هل يساهم التكوين في تحقيق الطموح المهني للموظف Crosstabulation

		المهني الطموح تحقيق في التكوين يساهم هل للموظف		Total	
		تعم	لا		
الحالي المنصب توليك منذ تكوينية دورات تلقيت هل	تعم	Count	83	0	83
		% within	100.0%	0.0%	100.0%
الحالي المنصب توليك منذ تكوينية دورات تلقيت هل	لا	Count	0	17	17
		% within	0.0%	100.0%	100.0%
Total		Count	83	17	100
		% within	83.0%	17.0%	100.0%