

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي \_ الأغواط

ميدان العلوم الاجتماعية والانسانية  
شعبة: العلوم الاجتماعية  
تخصص: علم نفس عمل وتنظيم



كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
والأرطوفونيا  
رقم: 2023/.....

العنوان:

التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال مؤسست  
توزيع الكهرباء والغاز وسط (سونلغاز) الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس: تخصص علم النفس  
عمل وتنظيم

إشراف الدكتورة:  
-فاطمة بالمقدم

إعداد الطالبة:  
-ميادة نور الهدى بلحطاب

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	العضوية
هند معمري	أستاذ محاضر ب-	جامعة عمار ثليجي	رئيساً
فاطمة بالمقدم	أستاذ محاضر أ-	جامعة عمار ثليجي	مشرفاً ومقرراً
سمية جقيدل	أستاذ محاضر أ-	جامعة عمار ثليجي	مناقشاً

السنة الجامعي: 2022/2023





## شكر وتقدير

أحمد الله رب العالمين ، حمداً طيباً مباركاً فيه ملء  
السموات والأرض وملء ما بينهما ، والصلاة والسلام  
على خير المرسلين سيدنا محمد وبعد .

شكر الله أولاً وأخيراً فهو الذي أعانني على إكمال دراستي  
هذه وبعد ذلك يطيب لي أن أتقدم بخير الشكر والعرفان  
لأستاذتي المشرفة الدكتورة **فاطمة** **بالمقدم** على جهدها  
ومتابعاتها التي لولاها لما تمكنت من إنجاز هذا البحث  
بهذا الوجه فجزاها الله خير الجزاء . كما يطيب لي أن أتقدم  
بخير الشكر إلى السيدة **بن عرفت فاطمة** وإلى جميع أفراد  
أسرتي وعائلتي وأساتذتي وأصدقاء وإلى كل من ساعدني في  
إنجاز هذا العمل .





## الإهداء

أهدي بحثي هذا وثمرة جهدي إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى

**رُوقِضِي رَبِّكَ أَنْ لَا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدِينَ إِحْسَانًا** {

\* إلى من سهرت الليالي وصبرت من أجلي ، من البستني التحدي ، وإلى من رافقتني دعواتها ، إلى أمي الغالية سليمة مرغوب أكبيبت التي طالما وقفت إلى جانبي حفظها الله ورعاها وأدام عليها الصحة والعافية .

\* وإلى من عرفت عنه الصبر والمثابرة وأثقل كاهلي بأفضاله ، إلى من أحرقت سنين عمره من أجل أن يضيء دربي ، ويراني في درجات العلا والعلم والأخلاق ، وعلمني كيف تسموا الروح لتظفر بخير الدنيا والآخرة أبي الغالي السيد أحمد بلحطاب أكبيبت حفظه الله ورعاها وأدام عليه الصحة والعافية . \* إلى سندي في الحياة إخوتي سراج ومهدي ومونيا حفظهم الله ورعاهم ، \* وإلى كل أفراد عائلتي الكبيرة الذين شجعوا خطواتي عندما أبطأتها الأيام .

## مياطة بالطلاب



## ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) الأغواط. وسعت إلى تحقيق ذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة التالية:

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط.

ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة يقدر عددها ب (35) فردا. كما استخدمت الباحثة في هذه الدراسة استمارة استبيان مكونة من (استبيان التكوين وعدد بنوده 20بنداً) و(استبيان دافعية الإنجاز وعدد بنوده 24 بنداً)، بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط.

1- يوجد مستوى مرتفع من دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط.

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) الأغواط تعزى لمتغير الجنس.

3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط(سونلغاز) الأغواط تعزى لمتغير العمر.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط. تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

كلمات مفتاحية: التكوين ودافعية الإنجاز.

**Abstract :**

The current study aimed to identify the formation and its relationship to achievement motivation among the workers of the Electricity and Gas Distribution Corporation (Sonelgaz) Laghouat. It sought to achieve this by answering the following study hypotheses:

-There is a statistically significant correlation between formation and its relationship to achievement motivation among the workers of the Central Electricity and Gas Distribution Corporation (Sonelgaz) Laghouat.

To achieve these objectives, the descriptive analytical approach was used, and a simple random sample of (35) individuals was selected. In this study, the researcher also used a questionnaire consisting of (a composition questionnaire with 20 items) and an achievement motivation questionnaire with 24 items. After ensuring the validity and reliability of the study tool, the data was processed using the SPSS program.

There is no statistically significant correlation between formation and achievement motivation among the workers of the Central Electricity and Gas Distribution Corporation (Sonelgaz) Laghouat.

-1There is a high level of achievement motivation among the workers of the Central Electricity and Gas Distribution Corporation (Sonelgaz) Laghouat.

-2There are no statistically significant differences in the achievement motivation of the workers of the Electricity and Gas Distribution Corporation (Sonelgaz), Laghouat, due to the gender variable.

-3There are no statistically significant differences in the achievement motivation of the workers of the Central Electricity and Gas Distribution Corporation (Sonelgaz), Laghouat, due to the variable of age.

-4There are no statistically significant differences in achievement motivation among the workers of the Central Electricity and Gas Distribution Corporation (Sonelgaz), Laghouat. Attributable to the variable of seniority at work.

**Keywords:** formation and achievement motivation.

# فہر سے امحتویات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
أ	شكر وتقدير
ب	الإهداء
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
د	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
01	مقدمة

أجانب النظري

الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها

06	1- إشكالية الدراسة
08	2- فرضيات الدراسة
09	3- دوافع اختيار الموضوع
11	4- أهمية الدراسة
12	5- أهداف الدراسة
14	6- التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة
15	7- الدراسات السابقة والتعليق عليها

الفصل الثاني: التكوين

26	تمهيد
27	1- ماهية ومفهوم التكوين
30	2- النصوص القانونية فيما يخص التكوين بالمؤسسات الجزائرية
33	3- أهمية التكوين
35	4- أهداف التكوين

37	..... 5-سياسة التكوين
39	..... 6-عوائد التكوين
41	..... 7-أنواع التكوين
47	..... 8-خطوات اعداد وتنفيذ برامج التكوين
53	..... 9-العوامل المؤثرة على فعالية برامج التكوين
56	..... 10-العوامل المؤثرة في انتقال أثر التكوين
59	..... 11-تكوين الإطارات المسيرة في الجزائر
65	..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: دافعية الإنجاز

67	..... تمهيد
68	..... 1-ماهية ومفهوم دافعية الإنجاز
71	..... 2-مكونات دافعية الإنجاز
72	..... 3-أنواع دافعية الإنجاز
72	..... 4-أبعاد دافعية الإنجاز
73	..... 5-النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز
76	..... 6-العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز
76	..... 7-وظائف دافعية الإنجاز
77	..... 8-قياس دافعية الإنجاز
79	..... 9-مراحل نمو دافعية الإنجاز
81	..... 10-أسباب انخفاض دافعية الإنجاز
83	..... 11-صفات ذوي الإنجاز المنخفض
85	..... خلاصة الفصل

### أجانب التطبيق

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

88	تمهيد .....
89	1-منهج الدراسة .....
89	2-حدود الدراسة .....
90	3-مجتمع وعينة الدراسة .....
92	4-الدراسة الاستطلاعية .....
93	5-أدوات جمع البيانات .....
95	6-الخصائص السيكومترية لأدوات القياس .....
96	7-إجراءات التطبيق .....
97	8-الأساليب الإحصائية .....
98	خلاصة الفصل .....

### الفصل أكامس: عرض وتحليل ومناقشت وتفسير النتائج

100	تمهيد .....
100	1-عرض ومناقشة وتفسير وتحليل نتائج الفرضية العامة .....
101	2- عرض ومناقشة وتفسير وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى .....
103	3- عرض ومناقشة وتفسير وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية .....
104	4- عرض ومناقشة وتفسير وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة .....
105	5- عرض ومناقشة وتفسير وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة .....
106	خلاصة النتائج .....
107	الاستنتاج العام .....
108	التوصيات والاقتراحات .....
110	خاتمة .....
112	قائمة المراجع .....
115	الملاحق .....

# فہرست اجداد اول

الصفحة	العنوان	الرقم
78	المقاييس الإسقاطية والمقاييس الموضوعية	01
90	توزيع العينة حسب الجنس	02
91	توزيع العينة حسب العمر	03
92	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	04
93	أبعاد دافعية الإنجاز	05
95	درجة كل بديل من البدائل	06
96	قيمة معامل الثبات لمقياس التكوين	07
96	معامل الثبات لمقياس دافعية الانجاز	08
100	العلاقة بين التكوين ودافعية الإنجاز	09
101	المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمستوى دافعية الإنجاز	10
103	قيمة معامل (ت) حساب الفروق بين الجنسين	11
104	فروق حسب العمر	12
105	فروق حسب الأقدمية في العمل	13

# مقدمة

### مقدمة:

على مر العصور، سعى الانسان إلى تحسين قدراته وتوفير أعلى مستويات الرفاهية المادية لتلبية احتياجاته المتنوعة. ولكن في مرحلة متقدمة من هذا التطور عاد الانسان إلى ذاته بعيداً على الآلات والمواد، ليكتشف أن كل إنجاز وتحديث لا يكتمل إلا إذا تمكن من تطوير قدراته ومهاراته. يضمن له الاستمرار في التقدم ومواجهة التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من تغيرات الحياة. لا شك أن أي دولة تطمح إلى تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها، وذلك عن طريق الاستثمار في الرأس المال البشري، فالمستجدات الحاصلة في هذا العصر ترتبط بشكل وثيق بمدى حصول الشعوب على المعارف ومدى تطويرها وتطبيقها علمياً في مجال ممارسة التعلم والتكنولوجيا الحديثة. فتكوين الرأس المال البشري يعني تطوير وتعليم الأفراد وتدريبهم وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم لأنه يعتبر أحد العوامل الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة في أي مجتمع. وذلك بتوفير التدريب والتطوير للعمال في المؤسسات عن طريق البرامج التدريبية والتكوينية بهدف تحسين المهارات والكفاءات وزيادة فرص العمل والإنتاجية.

التكوين هو العملية التي تهدف إلى تزويد العمال بالمعرفة والمهارات والمفاهيم اللازمة لأداء مهامهم بفعالية وكفاءة، حيث يهدف التكوين إلى تحقيق التطور الشخصي والمهني وتعزيز الأداء والفعالية في العمل، فعندما يتلقى الأفراد فرصاً للتكوين والتدريب يتم تعزيز دافعيتهم للنجاح والإنجاز، فالتكوين يمنحهم المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام بنجاح، مما يعزز دافعيتهم للعمل بجد. فدافعية الإنجاز هي القوة التي تدفع العمال للسعي وراء تحقيق النجاح، وتحسين الأداء في العمل حيث يعمل الأفراد الذين لديهم دافعية قوية على تحقيق أداء متفوق وتجاوز المستويات المعتادة، يؤدي وجود دافعية قوية للإنجاز إلى زيادة الالتزام والانتماء للمهام والأهداف المرسومة، حيث يشعر العمال المدفوعين بالإنجاز بالشغف اتجاه ما يقومون به. لان العمال المدفوعين بالإنجاز يتمتعون

بقدرة عالية على التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة ويكونون على استعداد لتحدي المألوف واكتشاف طرق جديدة مبتكرة لتحقيق الرضا الذاتي، فعندما يحقق العمال نجاحاً في مجالاتهم المهنية يشعرون بالرضا الذاتي والثقة بالنفس ويعزز هذا الرضا الذاتي الدافعية المستمرة للتحسن. فالدافعية للإنجاز تدفع العمال للتحسين المستمر وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ويسعون للتعلم واكتساب المعرفة الجديدة لتحقيق أفضل النتائج والتميز.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على موضوع التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط(سونلغاز) الأغواط. المتكونة من خمسة فصول: فالفصل الأول: تناول إشكالية الدراسة واعتباراتها وما يتعلق بها من تساؤلات فرضيات ودوافع اختيار الموضوع وأهمية وأهداف والمفاهيم الإجرائية للدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: حيث يشمل المتغير المستقل للدراسة وهو التكوين وقد استهل بمفهوم التكوين والنصوص القانونية فيما يخص التكوين بالمؤسسات الجزائرية وأهمية وأهداف سياسة وعوائد وأنواع التكوين وخطوات اعداد وتنفيذ البرامج التكوينية والعوامل المؤثرة في فعالية البرامج التكوينية والعوامل المؤثرة في انتقال أثر التكوين وتكوين الإطارات المسيرة في الجزائر. الفصل الثالث: اشتمل المتغير التابع للدراسة وهو دافعية الإنجاز حيث شمل ماهية ومفهوم الدافعية ومكوناتها وأبعادها وأنواعها والنظريات المفسرة لها والعوامل المؤثرة فيها وأيضاً شمل وظائف دافعية الإنجاز ومراحل نموها وأسباب انخفاضها وصفات ذوي الإنجاز المنخفض.

أما الفصل الرابع: فأقتصر على منهج الدراسة وحدودها ومجتمع وعينة الدراسة والدراسة الاستطلاعية وأدوات جمع البيانات والخصائص السيكومترية لأدوات القياس وإجراءات التطبيق والأساليب الإحصائية. وفي الفصل الأخير: قد ضم عرض وتفسير النتائج

## مقدمة

---

وتحليل النتائج للفرضية العامة ولكل من الفرضيات الجزئية الفرضية الأولى والفرضية الثانية والفرضية الثالثة والفرضية الرابعة وتحليل نتائجها كما أنه احتوى استنتاجاً عاماً واقتراحات.

أجانب النظري

## الفصل الأول: الإشكاليات واعتباراتها

### تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- دوافع اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة.
- 7- الدراسات السابقة والتعليق عليها.

## 1- إشكالية الدراسة:

لقد أفرزت التطورات المتلاحقة في المؤسسات واتساع استخدام التكنولوجيا الحديثة والمعقدة إلى تغيير وتعديل في أساليب العمل وكذا الميل إلى إعادة تصميم بعض الوظائف بحث تكون أكثر إنتاجية. وجاءت هذه التغيرات لتعزيز الكفاءة وتحسين الأداء، ومن هنا تحتاج المؤسسة إلى الاستثمار والتطوير في الموارد البشرية، سواء من خلال تقديم التدريب المستمر والتطوير المهني أو من خلال اختيار واستقطاب الكوادر العالية الكفاءة. حيث يعتبر المورد البشري الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في المنظمات، ولا يمكن استبداله بابتكار تكنولوجي فهو ضروري للعمليات الإدارية ويلعب دوراً حيوياً في التخطيط والتنظيم والعمل. ولعل من أهم ما يمكن الاعتماد عليه كإستراتيجية لتطوير العنصر البشري هو القيام بالعملية التكوينية لهذا العنصر، فهو من يحدد مستوى أداء المؤسسة ونجاحها، بالتالي فهو نقاط القوة الحقيقية للمؤسسة.

لم يعد التكوين عملية اختيارية فحسب، بل أصبح حتمية إستراتيجية للمؤسسات. فالتكوين هو عملية مستمرة منظمة تهدف إلى تطوير المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات الفكرية للأفراد، وذلك بهدف تحقيق أهداف محددة في العمل الحالي أو المستقبلي، وعليه لا يكفي أن تكون للمؤسسات موارد بشرية مؤهلة، بل يجب أن تستثمر في توجيهها وتنميتها بشكل مستمر من خلال التكوين وتطوير مسارات العمل، لكي تحافظ على تحسين أدائها واستمراريتها في السوق وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية وتكوينية تساعدهم على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة التي تحتاجها المؤسسة. تهدف المؤسسة إلى تحقيق تحسينات إيجابية في سلوك الموظفين وتمنحهم المرونة اللازمة لمواجهة تحديات العمل، بالإضافة إلى ذلك تسعى المؤسسات لتطوير أداء موظفيها وزيادة قدراتهم للمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية و يتم تحقيق ذلك من خلال النشاطات التكوينية التي يتم تصميمها وتنفيذها بشكل علمي وبناءً على تحديد الاحتياجات التكوينية الدقيقة للأفراد

والمؤسسة. يتطلب نجاح عمليات التكوين مراقبة ومتابعة دقيقة لتقديمها ويجب تقييم نتائجها لقياس فعالية البرامج وتحديد نقاط الضعف واتخاذ قرارات لتحسينها أو التخلي عنها.

يعزز التكوين المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق الإنجازات في العمل، ويعزز الثقة في قدرة الموظف على التحدي وتحقيق الأهداف. وبالتالي يساهم التكوين في تعزيز الدافعية لتحقيق الإنجاز. وأن إدراك دوافع الإنجاز لدى الموظفين والعاملين في مجالات العمل تساعد على زيادة فعاليتهم وزيادة مستوى أدائهم. وتمثل دافعية الإنجاز أحد الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية لذلك اهتم بدراستها الباحثون في مختلف المجالات ليس فقط في المجال النفسي، ولكن أيضا في العديد من المجالات الميدانية والتطبيقية والعلمية كالمجال الاقتصادي. حيث يعد الدافع للإنجاز عاملاً مهماً في توجيه سلوك الفرد كما يعتبر مكوناً أساسياً يسعى الفرد من خلاله لتحقيق ذاته. تعد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) واحدة من المؤسسات الجزائرية الكبيرة والاستراتيجية في مجال صناعة الطاقة وبالنظر إلى الخدمات التي تقدمها، تسعى المؤسسة لتوفير منتجات ميسورة التكلفة للعملاء بهدف تحقيق أرباح لها أيضا. لتحقيق ذلك يتعين على المؤسسة استخدام مواردها بشكل أمثل، وخاصة الموارد البشرية نظراً لأنها تلعب دوراً في التخطيط والتنفيذ والمراقبة واتخاذ القرارات، وكل ذلك يهدف إلى تحسين الأداء. وبما أن التكوين يعد الوظيفة التنفيذية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، فإن المؤسسة تسعى إلى تفعيل العملية التكوينية من خلال توفير الموارد اللازمة وتحسين الأداء.

لذا نجد أن موضوع التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز قد نال اهتمام الكثير من الباحثين حول مصير المؤسسات على اختلاف درجاتها في ظل هذا التطور السريع وبناءً على ذلك يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

-هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأوغاط؟.

التساؤلات الفرعية:

1- ما مستوى دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط؟.

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط تعزى لمتغير الجنس؟.

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط تعزى لمتغير السن؟.

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط تعزى لمتغير الأقدمية في العمل؟.

2- فرضيات الدراسة:

-اعتمدت في دراستي هذه على فرضية أساسية تبعثها بفرضيات جزئية مكملة لها أوضحها كالتالي:

الفرضية العامة:

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط.

1- وجود مستوى مرتفع من دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط تعزى لمتغير الجنس.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط تعزى لمتغير السن.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

### 3-دوافع اختيار الموضوع:

-لا شك أن أي باحث حينما يقدم على إنجاز أي بحث، لابد أن تكون له دوافع واهتمامات أدت به إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع، وأن أهم الأسباب التي دعنتي إلى دراسة هذا الموضوع سأوضحها في النقاط التالية:

#### المبررات الذاتية:

- إن البحث عن العلاقة التي يقصد بها في هذه الدراسة الدور الذي يلعبه التكوين في الرفع من دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) الأغواط تنبع من رغبة الشخصية، تهدف إلى الكشف عن علاقة لم تتعرض لها بحوث سابقة، حسب ما استطعت الاطلاع عليه.
- قلة الدراسات العلمية المماثلة لهذا الموضوع والتي تهتم بالكشف عن العلاقة بين التكوين ودافعية الإنجاز لدى عمال توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط، حسب ما استطعت الحصول عليه من أبحاث.
- طرح هذا الموضوع يفتح المجال أمام باحثين آخرين لدراسته من جوانب أخرى لم تتطرق لها الدراسة الحالية.
- تدعيم المكتبة الجامعية ببحوث تكشف العلاقة بين التكوين ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط.

• بالإضافة إلى طبيعة الاختصاص المتمثل في علم النفس العمل والتنظيم وتسير الموارد البشرية، حيث إن موضوع التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز يعتبر من مواضيع هذا الاختصاص.

### المبررات الموضوعية:

• الدور الهام الذي تلعبه العملية التكوينية المبنية على الأسس العلمية في تطوير أداء العاملين واكسابهم المرونة اللازمة لتمكينهم من تصدي لمشكلات العمل، لذا وجب علينا لفت انتباه الهيئات المسؤولة لأخذ هذه العملية بعين الاعتبار خاصة وأن لها تأثير مباشر على دافعية الإنجاز لدى العاملين.

• الحاجة الملحة لتطوير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بتوفير تكوين لأفرادها، الذي يمنحهم فرصة لتعلم المهارات والمعارف اللازمة في أداء عملهم مما يؤثر في دافعية الإنجاز لديهم ويشجعهم على الإنجاز وزيادة الإنتاجية وبالتالي نجاح مؤسساتهم.

• تأكدنا من أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وخاصة في ظل هذه التطورات السريعة والتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، ومدى تأثير دافعية الإنجاز على العاملين، ومساعدة المؤسسة لتطور والمنافسة وحتى تبقى رائدة في السوق العالمية.

• الاستثمار في الرأس المال البشري، لأنه الأساس في بقاء واستمرارية المؤسسة، بعد تأكد عدم جدوى امتلاك الموارد المالية وحدها.

#### 4- أهمية الدراسة:

-إن البحث الحالي ينطوي على عدد من الدلالات ذات الأهمية البالغة سواء من الناحية النظرية العلمية أو من الناحية الإجرائية العلمية التي يمكن اجمالها في النقاط التالية:

#### الأهمية النظرية العلمية:

- تكمن أهمية الدراسة في لقاء الضوء على موضوع التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط، وهذا نظراً لما يكتسبه التكوين من تأثير على مختلف جوانب العمل.
- أهمية المتغيرات التي تناولتها الدراسة وهيا التكوين ودافعية الإنجاز والعلاقة بين هذه المتغيرات لما لها من انعكاسات على العاملين والإنتاجية في المؤسسة.
- التكوين هو أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمتية، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على استراتيجية المؤسسة، فهنا يعمل الفرد على تحديث مهاراته لمواكبة هذه التغيرات.
- إثراء البحث العلمي بدراسة تناولت التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط. ونتوقع من خلال الإطار النظري والنتائج الميدانية التي توصلت إليها أفادت الباحثين في علم النفس العمل والتنظيم وتسير الموارد البشرية لإسهامها في ميلاد بحوث جديدة.

### الأهمية التطبيقية العلمية:

- دراسة موضوع التكوين وتوفير التدريب المستمر لعمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط، ذات أهمية كبيرة في تعزيز دافعية الإنجاز وتحسين أدائهم في العمل.
- تساهم دراسة الحالية في التعرف على تأثيرات التدريب والتكوين في تطوير مهارات العمال وزيادة معرفتهم بأحدث التقنيات والممارسات المهنية في صناعة الطاقة. ويتعلمون كيفية استخدام التقنيات الجديدة والأدوات المتقدمة وتطبيقها في عملهم هذا يساعدهم على البقاء متميزين وملائمين لمتطلبات السوق العالمية.
- وعي العمال بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر.
- معرفة مدى التنمية الشخصية الوظيفية للعمال من خلال تكوينه.
- تكمن أهمية دراسة في: تلقي العامل التكوين حيث يصبح لديه القدرة والمهارات اللازمة للقيام بعمله، ويتحسن لديه مستوى الثقة في قدراته، والثقة بالنفس هي عنصر أساسي في الإنجاز.

### 5- أهداف الدراسة:

- تتجلى قيمة أي بحث في قيمة الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها في أي مجال علمي، وهي الناتج الذي يسعى إلى بلوغه من خلال دراستي بغية إعطاء موضوعنا أهمية أكثر وموضوعية أكبر وذلك بإتباع مسار معين يسهل الوصول إلى الهدف بأكبر كفاءة وأقل جهد ووقت، وقد سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والإجرائية.

حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على:

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط لبرامج التكوين واعتمادها عليه باعتباره يقوم أساساً بالرفع من الدافعية وتحقيق الإنجاز، وتأثيره المباشر على الإنتاجية.
- التعرف على مدى رغبة واستعداد العمال لتطوير قدراتهم ورفع كفاءتهم، ومدى تفاعلهم مع التكوين، وإعطاء صورة على واقع التكوين ودافعية الإنجاز في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط.
- تعرف على العلاقة بين التكوين ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط.
- كشف عن الفروق في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) تعزى لمتغير الجنس.
- كشف عن الفروق في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط تعزى لمتغير العمر.
- كشف عن الفروق في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

6-التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

1-تعريف التكوين:

لغة: التكوين من كون الشيء أو ألف بين أجزائه.

(زكي محمد هاشم، 1989، ص255)

اصطلاحاً: التكوين هو تلك الجهود الهادفة التي تزود العامل بالمعلومات والمعارف، لتطوير القدرات والمهارات لديه، مما يزيد من كفاءته لأداء عمله بأكمل وجه.

(<http://www.asip.cerist.dz.asip>)

التعريف الإجرائي: هو مجموعة من البرامج العلمية والنشاطات الممنهجة والمنظمة، تهدف إلى تغيير وتعديل وتطوير المهارات والمعارف والقدرات والسلوك الحالي والمستقبلي لعمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط(سونلغاز) الأغواط، لتحسين أدائهم في العمل وتلبية متطلباتهم الوظيفية بشكل أفضل.

2-تعريف دافعية الإنجاز:

لغة: هو حرك الشيء من مكانه إلى مكان آخر وفي اتجاه معين.

(أحمد فلاح العلوان، 2009، ص89)

اصطلاحاً: هو عبارة عن عوامل داخلية وخارجية تحرك الإنسان لممارسة سلوك معين وإعادة التوازن الذي فقد أو أختل.

(أحمد فلاح العلوان، 2009، ص89)

التعريف الإجرائي: هي الطاقة الحيوية المكونة والاستعداد الفيسيولوجي والنفسي، تشمل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تثير في العامل رغبة مستمرة للوصول إلى الهدف المحدد، سواء كان ظاهراً او معتماً.

### 3- تعريف عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز):

هم مجموعة من الأفراد من ذكر وأنثى يقومون بأعمال مقابل أجر لصالح مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)، بمختلف الأعمار وفي مختلف تخصصاتها وفروعها.

### 7- الدراسات السابقة:

يعتبر الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل الأساسية في البحث العلمي، فالباحث يحقق من خلال هذه المرحلة فوائد عديدة، وتتمثل في التعرف على النتائج السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه، كذلك التعرف على أدوات جمع البيانات والمنهج المستخدمة في الدراسات السابقة، كما نستفيد من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في دراستنا هيا مساعدتها لنا في صياغة الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

### 1- الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع التكوين:

#### الدراسات الأجنبية:

#### مؤتمر اليونسكو العالمي (1998):

**الهدف من المؤتمر:** يهدف هذا المؤتمر إلى تكوين وتطوير القدرات والكفاءات العلمية تطويرا علميا وتربويا بشكل متواصل ومستمر والتوجه نحو المستقبل مع تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة في طرق التدريس.

**التعليق على الدراسة:** نلاحظ تشابه واضح بين أهداف مؤتمر اليونسكو مع أهداف الدراسة الحالية المتمثلة في الصعود إلى أرقى المستويات من خلال تحسين وتطوير وتكوين موارد بشرية قادرة على مواجهة التحديات المختلفة.

## الدراسات العربية:

**1.1 الدراسة الأولى:** بعنوان: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بجامعة أدرار.

**تقييم الدراسة:** وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم الاجتماعية تخصص عمل وتنظيم. من اعداد: الطالبتين لعزري اوردية، فنيش صباح. تحت إشراف الدكتور جودي حمزة. سنة 2018-2019.

**الهدف من الدراسة:** تمحورت الدراسة المقدمة على موضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، وتجسدت إشكالية الدراسة في السؤال عام كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية؟ الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير التكوين في الموارد البشرية في جامعة أدرار.

**المنهج وأدوات جمع البيانات:** استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في الدراسات السوسولوجية، واعتمد في ميدان الدراسة على إجراءات منهجية وأساليب إحصائية بعد تجسيد أداة البحث المتمثلة في الاستمارة المكونة من 30 سؤال، ويتم تحليل البيانات والمعطيات.

**العينة:** اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين والإداريين والتقنيين لجامعة أدرار والبالغ عددهم 317 موظف.

**نتائج الدراسة:** أكدت نتائج الدراسة على أن التكوين يساهم في تنمية الموارد البشرية.

**التعليق على الدراسة:** تتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أن كلاهما تناول موضوع التكوين كمتغير مستقل للدراسة وكلا الدراستان تبحثان على الأساليب التي يمكن من

خلالها تحسين وتطوير الموارد البشرية، كما يهدف كل منهما إلى تحسين نوعية المخرجات وكلاهما استخدم المنهج الوصفي في تحليل النتائج.

نلاحظ اختلاف الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في كون الدراسة السابقة اهتمت بالتكوين الجامعي وطبقت الدراسة على عينة تكونت من الموظفين والإداريين بينما تهتم الدراسة الحالية بالتكوين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الأغواط وطبقت الدراسة على عينة من العمال في المؤسسة.

**2.1 الدراسة الثانية: بعنوان: التكوين وعلاقته بالفعالية التنظيمية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية. بركاني المداني. أم البواقي.**

**تقييم الدراسة:** وهي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. تنظيم وعمل. أجريت سنة 2018.2019. من طرف الطالب لقديم غولام وتحت اشراف الأستاذ شياب محمد أمين.

**الهدف من الدراسة:** تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التكوين والفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية. بولاية أم البواقي، حيث تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على نوعية البرامج التكوينية والتحكم في الأداء في المؤسسة.

**المنهج وأدوات جمع البيانات:** لقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من وصف وتحليل علاقة التكوين بالفعالية التنظيمية في المؤسسة المدروسة. وتم تصميم استمارة متكونة من 38 سؤال من خلال ثلاثة محاور أساسية، وكذا أربع مقابلات مقننة أقيمت مع إطارات المؤسسة المدروسة ووزعت استمارة على الذين شاركوا في الدورات التكوينية.

**العينة:** لقد اعتمد في هذه الدراسة على العينة القصدية ويتراوح عدد مفرداتها 40 مفردة.

نتائج الدراسة: لقد تم التأكيد في هذه الدراسة على أن التكوين له علاقة كبيرة بالفعالية التنظيمية في أي مؤسسة سواء خدماتية أو اقتصادية.

**التعليق على الدراسة:** تتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أن كلاهما تناول الموضوع التكوين كمتغير مستقل، وكلا الدراستان تبحثان على الأساليب التي يمكن من خلالها تحسين وتطوير الموارد البشرية، كما يهدف كل منهما إلى تحسين نوعية المخرجات وكلاهما استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تحليل النتائج.

كما قد اختلفت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع، حيث تناولت الدراسة السابقة التكوين وعلاقته بالفعالية التنظيمية بينما تناولت الدراسة الحالية التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز، كما أن الدراسة السابقة أجرت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية. بركاني المداني بولاية أم البواقي سنة 2018.2019. بينما الدراسة الحالية أجرت الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط. سنة 2022.2023. حتى أن الدراسة السابقة طبقت على عينة قسدية بينما الدراسة الحالية طبقت على عينة عشوائية.

## 2- الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع دافعية الإنجاز:

### الدراسات العربية:

**عنوان الدراسة:** دافعية الإنجاز وعلاقتها بكل من القلق الشخصي وأنماط السلوك عند عينة من طلبة الجامعة الأردنية .

**الهدف من الدراسة:** تهدف الدراسة الى الكشف عن كل مستويات الدافعية للإنجاز والقلق الشخصي وأنماط السلوك لإيجاد العلاقة بين هذه المتغيرات عند عينة من طلبة الجامعة الأردنية. (نفس الشيء).

عينة الدراسة: أجريت الدراسة على عينة تكونت من 116 طالبا وطالبة.

**المنهج وأدوات جمع البيانات:** استخدم الباحث في هذه الدراسة المقاييس التالي: مقياس

نيموف لقياس دافعية الإنجاز، قائمة سبي لبيرغر. ( )

**نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة عدم وجود ارتباط بين دافعية الإنجاز والقلق الشخصي

في حين أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين القلق الشخصي وأنماط السلوك. ( )

**التعليق على الدراسة:** تتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في عدم وجود علاقة

ارتباطية بين متغيرات الدراسة.

### الدراسات المحلية:

**1.2 الدراسة الأولى:** بعنوان تقدير الذات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى متربصي

المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بسكرة.

**تقييم الدراسة:** هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي. من

اعداد الطالبة جعفر صباح، وتحت اشراف الأستاذ جابر نصر الدين، سنة 2009.2010.

**الهدف من الدراسة:** تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تقدير الذات ودافعية الإنجاز

عند أحد أبناء المجتمع والذين يشكلون حلقة مهمة في العجلة الاقتصادية وهم عينة من

متربصي المعهد للتكوين المهني.

**المنهج وأدوات جمع البيانات:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي

بأسلوب الارتباطي. كما تم الاعتماد على مقياس تقدير الذات لكوبر سميث وعلى استمارة

دافعية الإنجاز لفرومر.

**العينة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية تقدر ب 248 متربص بالمعهد الوطني

المتخصص للتكوين المهني.

**نتائج الدراسة:** من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة عند تحليلها لفرضيات الدراسة تم تأكيد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تقدير الذات والدافعية للإنجاز.

**التعليق على الدراسة:** تتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أن كلاهما تناول موضوع دافعية الإنجاز كمتغير تابع للدراسة، وكلا الدراستان تبحثان على الأساليب التي يمكن من خلالها تحسين وتطوير الموارد البشرية، كما يهدف كل منهما إلى تحسين نوعية المخرجات. وكلاهما استخدم المنهج الوصفي.

ونلاحظ اختلاف الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تطبيق الدراسة الميدانية، حيث إن الدراسة السابقة طبقت على متربصي المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بسكرة، بينما الدراسة الحالية طبقت الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الأغواط. ونلاحظ أيضا أن الدراسة السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي بأسلوب ارتباطي بينما الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

## 2.2 الدراسة الثانية بعنوان: دافعية الإنجاز لدى المعلمين وعلاقته بالنمط القيادي

لمدراء المرحلة الابتدائية، دراسة ميدانية بدائرة عين فكرون.

**تقييم الدراسة:** وهي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة وتسير في التربية. من اعداد الطالبة دليلة كابور وتحت اشراف الأستاذة بوعلي بديعة. سنة

2017.2016

**الهدف من الدراسة:** تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين دافعية الإنجاز لدى المعلمين والنمط القيادي لمدراء المرحلة الابتدائية، ومن خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي قامت الباحثة بصياغة فرضية عامة مفادها توجد علاقة بين دافعية الإنجاز لدى المعلمين والنمط القيادي لمدراء المرحلة الابتدائية.

**المنهج وأدوات جمع البيانات:** لقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة. كما اعتمدت على المقابلة كأداة لجمع البيانات. كما اعتمدت الباحثة على الاستبانة ومقياس دافعية الإنجاز لدى المعلم في الدراسة الأساسية.

**العينة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة مقصودة نسبياً، ولقد اشتملت 76 معلم.

**نتائج الدراسة:** تم تأكيد في الدراسة من قبل الباحثة أن الأنماط القيادية لها تأثير على دافعية الإنجاز.

**التعليق على الدراسة:** اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في الاعتماد على الاستبانة في الدراسة الأساسية. وايضا اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تبني النهج الوصفي في كلا الدراسات.

نلاحظ اختلاف الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع دافعية الإنجاز حيث إن الدراسة السابقة تناولته كمتغير مستقل بينما الدراسة الحالية تناولته كمتغير تابع، ونلاحظ أيضا الاختلاف في العينة حيث الدراسة السابقة طبقت على عينة الدراسة التي اشتملت 76 معلم بابتدائية بدائرة عين فكرون، بينما الدراسة الحالية طبقت على عينة الدراسة التي اشتملت 35 عامل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط(سونلغاز) الأغواط. وأيضا نلاحظ الاختلاف من حيث المنهج حيث ان الدراسة السابقة استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي بينما الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

### 3 الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التكوين مع موضوع دافعية الإنجاز:

**الدراسة الأولى:** بعنوان التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز عند إطارات الشبيبة والرياضة نحو مزاولة الأنشطة الرياضية. دراسة ميدانية بمديرية الشبيبة والرياضة، الجلفة.

**تقييم الدراسة:** هي عبارة عن مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي - جامعة الجزائر 3

**الهدف من الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التكوين ودافعية الإنجاز لدى مرببين الرئيسيين للأنشطة البدنية والرياضية.

**المنهج وأدوات جمع البيانات:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في الدراسات السوسولوجية، واعتمدت في ميدان الدراسة على إجراءات منهجية وأساليب إحصائية بعد تجسيد أداة البحث المتمثلة في الملاحظة وتوزيع استمارة استبانة، حيث تم توزيع 60 نسخة من الاستمارة في صورتها النهائية على المبحوثين.

**العينة:** تم اختيار كل مجتمع البحث المتكون من 60 إطار في هذه الرتبة ولذلك تم اختيار المعاينة عن طريق الحصر الشامل.

**نتائج الدراسة:** مما لا شك فيه أن تشخيص وتحليل إشكالية التكوين ودافعية الإنجاز دراسة ظروف السلوك للموظف بصفة عامة وإطارات الرياضة بصفة خاصة يساعد في رصد واقع التكوين داخل الإدارات العامة للدولة وعلاقته بدافعية الإنجاز فنجاح أي مؤسسة يتوقف على ضمان فعاليتها ونجاحها المرتبطين بمدى الاهتمام بالموارد البشري.

**التعليق على الدراسة:** تتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أن كلاهما تناول موضوع التكوين كمتغير مستقل للدراسة وكلا الدراسات تبحثان على الأساليب التي يمكن من خلالها تحسين وتطوير الموارد البشرية، وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أن

كلاهما تناول موضوع دافعية الإنجاز كمتغير تابع، وأن كلاهما استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تحليل نتائج الدراسة.

نلاحظ اختلاف الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في اختيار عينة الدراسة، حيث إن الدراسة السابقة طبقت الدراسة على كل مجتمع البحث بينما الدراسة الحالية طبقت الدراسة على عينة عشوائية من المجتمع الكلي. كما إن هنالك اختلاف في مكان وزمان الدراسة

**الدراسة الثانية:** بعنوان: عوامل التكوين في استثارة دافعية الإنجاز لدى تلاميذ المرحلة الثانوية من وجهة نظر الأساتذة.

**تقييم الدراسة:** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم تخصص علم النفس التربوي. من إعداد الطالبة ابتسام بن مني تحت اشراف زين الدين مصمودي سنة 2022.2023.

**الهدف من الدراسات:** يعتبر هذا المرسوم بعوامل التكوين في استثارة دافعية الإنجاز لدى تلاميذ المرحلة الثانوية من وجهة نظر الأساتذة، مساهمة في تحديد بعض عوامل التكوين التي تدف تلاميذ المرحلة الثانوية لإنجاز من وجهة نظر أساتذتهم.

**المنهج وأدوات جمع البيانات:** استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي المعتمد في الدراسات السوسولوجية، واعتمد في ميدان الدراسة على إجراءات منهجية وأساليب إحصائية بعد تجسيد أداة البحث المتمثلة في استمارة استبانة..

**العينة:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة الدراسة متكونة من 130 أستاذ التعليم الثانوي لمدينة الوزرة.

**نتائج الدراسة:** النتائج التي توصلت لها الدراسة حول عوامل التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز من وجهة نظر أساتذتهم، ماهي إلا نتائج الدراسات فردية متواضعة من الصعب تعميمها على جل الآراء في كل المؤسسات التعليمية الثانوي، نظرا لتباين وجهات النظر

والآراء بين الأساتذة. وإن أه النتائج العامة للدراسة مستمدة من الرؤية النظرية والشواهد الإمبريقية التي توصلت إليها الدراسة الحالية وهي كالتالي:

- هناك عوامل عديدة تساهم في استثارة دافعية الإنجاز لدى تلاميذ المرحلة الثانوية من وجهة نظر أساتذتهم.

**تعليق على الدراسة:** تتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في كون كلاهما تناول موضوع التكوين كمتغير مستقل للدراسة، وكلا الدراستان تبحثان على الأساليب التي يمكن من خلالها تحسين وتطوير الموارد البشرية، كما تهدف كل منهما إلى تحسين نوعية المخرجات، وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في كون كلاهما تناول موضوع دافعية الإنجاز كمتغير تابع لدراسة، وتتفق معها أيضا في أن كلاهما استخدم المنهج الوصفي في تحليل النتائج.

نلاحظ اختلاف الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في كون الدراسة السابقة اهتمت بتكوين التلاميذ للمرحلة الثانوية بينما الدراسة الحالية اهتمت بتكوين عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط. كما نلاحظ اختلاف الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تطبيق عينة الدراسة حيث أن الدراسة السابقة طبقت على 130 أستاذ تعليم ثانوي لمدينة الونزة، بينما الدراسة الحالية طبقت على عينة عشوائية من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط لمدينة الأغواط.

## الفصل الثاني : التكوين

- 1- ماهية ومفهوم التكوين
- 2- النصوص القانونية فيما يخص التكوين بالمؤسسات الجزائرية:
- 3- أهمية التكوين
- 4- أهداف التكوين
- 5- سياسة التكوين
- 6- عوائد التكوين
- 7- أنواع التكوين
- 8- خطوات إعداد وتنفيذ برنامج التكوين
- 9- العوامل المؤثرة على فعالية برامج التكوين
- 10- العوامل المؤثرة في انتقال أثر التكوين
- 11- تكوين الإطار المسيرة في الجزائر

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التكوين أحد أهم الاستراتيجيات الرئيسية التي تركز عليها المؤسسات ، في دعم وتنويع مهارات وخبرات عاملها والتي تهدف بالأساس إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء، فالتكوين المثمر والفعال والناجح يتطلب تعلم مستمر، من خلال إعداد وتصميم برامج وآليات بهدف تطوير المهارات والمعارف والخبرات.

وفي هذا الاتجاه، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بعنصر التكوين بداية بمفهوم التكوين مروراً بأهميته وأهدافه إلى تكوين الإطار.

## 1- ماهية ومفهوم التكوين:

مصطلح التكوين مشتق من الكلمة اللاتينية *Farmare* التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها... وهي العملية العميقة التي تجرى على الإنسان بغية تعديل آلياته وأساليبه ومهاراته وأنماطه الفكرية، والتي تهدف إلى إكساب الفرد المعارف وجملة من المهارات الأدائية، وممارسة المدنية والتحضر وآداب السلوك.

(زين الدين منصور، 2011، ص 04)

ويتبين من المفهوم السابق أن عملية التكوين هي إكساب الفرد كل أنواع المعارف والمهارات والممارسات السلوكية التي تساير معايير التحضر والتقدم.

والتكوين في اللغة العربية هو عبارة عن مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كون، ويعني إنشاء شكل أو إدخال تعديلات وتغييرات على الحالة الأولية، وورد في معجم الطلاب كون الشيء بمعنى أوجده وأحدثه.

أما من الناحية الاصطلاحية كلمة تكوين توحي بدلالات مختلفة، وغالبا ما يرتبط هذا المصطلح بمفاهيم أخرى مثل الإعداد والتأهيل، التدريب، التحضير الوظيفي... الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفات الباحثين لهذا المفهوم المتعدد الأبعاد.

حيث عرفه ميشال فابر *Michel Fabre* بأن التكوين يحدد إما حسب المضامين المخصصة له أو حسب انعكاساته وتأثيراته على المتكون أو حسب أهداف المؤسسة وغايتها الاجتماعية.

ركز ميشال فابر *Michel Fabre* في تعريفه لمفهوم التكوين على النتائج والانعكاسات التي تظهر على المتكون حسب ما تهدف إليه المؤسسة.

(زين الدين منصور، 2011، ص 04)

ويقصد كذلك بالتكوين أنه التأثير المنظم والمنهجي الذي يهدف إلى إحداث تغييرات عميقة في الشخصية. تبين من التعريف السابق أن التكوين عملية منظمة ممنهجة تحدث التغيير في شخصية المتكون.

ويعرف أيضا التكوين بأنه سلسلة مستمرة من التغييرات والتعديلات وفق منهج أو نسق معين من أجل تغيير الحالة الأولية القائمة إلى حالة متوقعة مسبقاً.

يعرف فيليبو *Flippo* التكوين على أنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو مهارة أداء وتنفيذ عمل معين.

(محمد الصريفي، 2007، ص161)

كما عرفه علي محمد عبد الوهاب على أن التكوين عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية، ذهنية لمقابلة احتياجات محددة عالية، أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه في المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير. كما عرفه أيضا بأن التكوين عملية أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات، وتعريف هذه العملية تعدد وكل منها يتناول العملية التكوينية من وجهة نظر مختلفة ويقصد بالتكوين هو عملية تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين وقابليتهم بطريقة تسيير وتسهيل بلوغ الأهداف فإذا جرى التكوين بكيفية مناسبة فإن ذلك لاكتساب المهارات والقدرات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكياتهم لصالح التنظيم أو المنشأة التي يعملون فيها. أو هو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفر معارف ومهارات وقدرات أو آراء عمل لبلوغ أهداف محددة.

(علي محمد عبد الوهاب، 1990، ص40)

أيضا عرفه ديفيد كينق *king David* على أنه العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال.

(محمد الصريفي، 2007، ص161)

كما عرفه صلاح عبد الباقي أن التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.  
(صلاح عبد الباقي، 2000، ص211).

ويعتبر التكوين حسب سكيون *Sekion* مجموعة الأنشطة القادرة على وضع الأفراد والجماعات في حالة ضمان أدائهم بكفاءة.  
(*Sakino blondinfabi,2001,P336*)

وأضاف نبيل النجار وآخرون في تعريفه للتكوين إلى أنه الوسيلة العلمية والعملية التي تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الطبيعي المنشود بين الأهداف التدريسية من ناحية النتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى.  
(نيل النجار، 1992، ص354)

يعرف محمد مسلم التكوين بأنه عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب وإشراف، حيث يكتسب رصيذاً معرفياً جديداً يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكتفيه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة، وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية كما أن عملية التكوين تتطلب ركائز أساسية وهي تحديد الهدف، تحديد الوسائل، وتحديد المناهج.  
(محمد سالم، 2007، ص90).

ويرى باريوم أن التكوين هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية أسلوب الحياة عندما يوجه نحو الصغار عادة ما يسمى التربية، لكن عندما يوجه نحو الكبار والراشدين فإننا نستعمل كلمة تكوين والمقصود بهذه الأخيرة هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية طرائق اكتساب المعارف والمهارات.  
(*Berbaum.j,etude,1982,p,14*)

وعليه نستنتج من تعريف باريوم أن مفهوم التكوين يتقارب ويتداخل مع مفهوم التربية.

في ضوء التعاريف السابقة نستخلص أن التكوين هو تلك العملية المقصودة المخططة والمصممة وفق برامج محددة تحدث تغييرات إرادية في سلوك المتكويين، والموجهة لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه وتصحيح أخطائه وتعديل سلوكياته وتحديد اتجاهاته لرفع كفاءته في الأداء.

## 2- النصوص القانونية فيما يخص التكوين بالمؤسسات الجزائرية:

النصوص القانونية للتكوين في المؤسسات الجزائرية تشير إلى مجموعة من القوانين والتشريعات التي تنظم وتحكم عملية التدريب والتطوير في المؤسسات الجزائرية. تهدف هذه النصوص إلى تعزيز المهارات والكفاءات الفنية والمهنية للعاملين في المؤسسات الجزائرية سواء كانوا في القطاع العام أو الخاص. كما جاء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 43. بتاريخ 28 يوليو 2020، الموافق لـ 07 ذي الحجة 1441. مرسوم تنفيذي رقم 194-20 يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

## الفصل الأول: أحكام عامة.

**المادة 2:** يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية تنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى لفائدة موظفيها والأعوان العموميين من أجل:

- تحسين مؤهلات موظفيها والأعوان العموميين وتحضيرهم للترقية المهنية وممارسة مهام جديدة.

- زيادة مردودية وأداء مصالحها وتحسين نوعية خدمات المصالح العمومية.

**المادة 3:** يجب أن تدرج دورات التكوين وتحسين المستوى ضمن إطار سياسة التكوين وتحسين المستوى كما حددها المجلس الأعلى للوظيفة العمومية.

**المادة 4:** تضبط دورات لتكوين وتحسين المستوى، خصوصا وفق:

- احتياجات القطاعات في مجال التكوين وتحسين المستوى.

- الاعتمادات المالية المتوفرة المخصصة للتكوين وتحسين المستوى.

- المناصب المالية المخصصة للتكوين والمقاعد البيداغوجية الموجهة لتحسين المستوى.

**المادة 5:** يجب أن تدرج دورات التكوين وتحسين المستوى ضمن إطار سياسة التسيير

التقديري للمواد البشرية من خلال:

- مخططات تسيير الموارد البشرية.

- المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى.

**المادة 6:** يتكفل الهيكل المركزي للوظيفة العمومية بضمان تجانس دورات التكوين

وتحسين المستوى ومطابقتها مع سياسة تكوين وتحسين مستوى الموظفين والأعوان

العموميين وكذا متابعة تنفيذها، بالتشاور مع المؤسسات الإدارية العمومية في إطار لجنة

وزارية بموجب نص خاص.

**الفصل الثاني: أنواع التكوين وتحسين المستوى وغايتها.**

**الفرع الأول: دورات التكوين**

**المادة 8:** يعد تكويننا متخصصا كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية

الخاصة، قصد للتوظيف المباشر في رتبة، أو الترقية إلى رتبة أعلى، وكذا الإدماج في رتبة.

يهدف التكوين المتخصص إلى التمكين من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية

الضرورية لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الانتماء إليها.

**المادة 9:** يعد تكويننا تحضيرياً لشغل منصب، كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قبل ترسيم المتربص أو التعيين في منصب عال أو في منصب متخصص. يهدف التكوين التحضيري لشغل منصب إلى تمكين المتربص والموظف من اكتساب معارف تكميلية تسمح له بممارسة المهام المرتبطة بمنصب الشغل أو بالمنصب العالي المراد شغله.

### الفرع الثاني: دورات تحسين المستوى

**المادة 10:** تتضمن دورات تحسين المستوى:

-التكوين أو دراسات التخصص.

-التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

-تجديد المعارف أو الندوات أو كل الأشكال الأخرى لتحسين المستوى.

**المادة 11:** يهدف التكوين أو دراسات التخصص إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من اكتساب مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين بغرض استكمال أو تعيين تكويناتهم الأولية.

**المادة 12:** يهدف التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من تحضير اختبارات هذه المسابقات والامتحانات والفحوصات المهنية.

الفصل الثالث: شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى.

المادة 14: تحديد شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى:

- بموجب القوانين الأساسية الخاصة أو بموجب النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء وتنظيم مؤسسات التكوين بالنسبة للدورات التكوين.

- بموجب قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني حسب الحالة، بالنسبة لدورات تحسين المستوى.

المادة 15: لا يمكن أن يفوق الحد الأقصى للموظفين والأعوان العموميين المقبولين في دورة تحسين المستوى نسبة 30% من العدد الحقيقي للسلك أو الرتبة أو المنصب المقصود، حسب الحالة.

الفصل السابع: أحكام مختلفة وختامية.

المادة 46: تلغى كل الأحكام المخالفة لهذا المرسوم، ولاسيما منها أحكام المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996 والمتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، المعدل والمتهم.

المادة 47: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. حرر بالجزائر في 4 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 يوليو 2020.

(عبد العزيز جراد 2020).

3- أهمية التكوين:

تكمن أهمية التكوين في تنمية المهارات، تطوير الأداء وإكساب المتكويين المعارف والمعلومات التي تؤهلهم لنيل الكفاءة والجدارة العلمية ويمكن تلخيص أهمية التكوين في:

- **المظهر الوظيفي:** يعتبر هذا المظهر من أهم المظاهر على الإطلاق يحمل الدور الرئيسي في الميدان مباشرة حسب ما جاء به **ملياري مون تمولان**، ذلك حول عملية التكوين تسعى إلى إكساب المتكويين المهارة والكفاءة واستثمارها في وقت الحاجة.

- **المظهر التنظيمي:** يتميز التكوين بكونه عملية ممنهجة ومنظمة ومخططة مسبقاً، إذا يرى **فيرى** أن التكوين يجب أن يكون منظماً، ويمس أشكال التفكير، والإدراك، والشعور، والسلوك.

- **المظهر الاستمراري:** تتميز العملية التكوينية بالاستمرارية لمواكبة التطورات ومختلف المستجدات العلمية والتكنولوجية من أجل ضمان كفاءة الأداء ومسايرته للتطورات المستمرة. (بوعبد الله لحسن، 1993، ص302).

**يرى محمد مسلم** أن أهمية التكوين في المؤسسة محورية جداً للأسباب التالية:

- أن التكوين هو الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها مع تطورها.

- إنه يساعد مختلف الفاعلين في المؤسسة على تحسين وتطوير الأداء، كما يلعب دوراً حساساً في الترقية وحسن تسير الموارد البشرية بصفة عامة.

يؤكد **محمد مسلم** على أن التكوين يعد وسيلة فعالة من بين وسائل وأدوات تحقيق سياسة المؤسسة وأهدافها. (محمد مسلم، 2007، ص95).

**يرى سنان الموسوي** أن التكوين هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

وحيث أن التكوين يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطقي يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد في درجة أمانه الوظيفي.

كما أن كل العاملين في المنظمة يحتاجون للتكوين، فهو لا يقتصر على الموظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله أفضل.

(سنان الموسوي، 2006، ص189)

ومنه تتجلى أهمية التكوين في الدور المتميز الذي يلعبه، والمتمثل في إكساب الخبرات للمتكونين وإتاحة فرص تطبيق الخبرات المكتسبة، مما يضمن تقدم المجتمعات وتنميتها، عن طريق إعداد الكوادر وتنمية الطاقات البشرية.

(جباري عبد الغني، 2012، ص8).

#### 4- أهداف التكوين:

تهدف العملية التكوينية عموماً إلى رفع مستوى أداء المتكونين عن طريق إكسابهم الخبرة والمهارات اللازمة لتحقيق أهدافهم وغاياتهم وتحريك دوافعهم للحصول على كفاءة عالية في الأداء.

(عبد العزيز بن سعيد أحمد الأسمرى، 2009، ص21)

كما يهدف التكوين عموماً إلى تنمية الاتجاهات السليمة للمتكونين خاصة نحو تقديرهم لقيمة أدائهم. ويهدف أيضاً إلى مواجهة التغيرات ومواكبة النظم الحديثة وتحسين نوعية الخدمات وتخفيف من عملية الإشراف المباشر إكساب المتكون الثقة بالنفس بما يحقق له المرونة والاستقرار.

(الخطيب رداح الخطيب أحمد، 2006، ص287)

تهدف كذلك عملية التكوين إلى التمكين من فهم طبيعة المجتمع ومشاكله واحتياجاته، ومعرفة التطورات والمستجدات. وقد أشار بيار كاس أن هدف التكوين أو تحسين المستوى هو تشخيص دقيق إلى أبعد حد للوضعية التي يتمخض عليها الفعل البيداغوجي، إذا افترض أن الفعل البيداغوجي يناسب ضرورة التحسين، أن الفعل البيداغوجي يجب أن يتم تجسيده بشكل جيد أو ملائم، وأن الأهداف المسطرة من حيث الفعل البيداغوجي تمكن المتكونين

والمكونين والأطراف الأخرى كمسيري برامج التكوين والمراقبين وغيرهم من وضع تصور دقيق للنتائج المثلى للفعل التكويني، وبالتالي نجدهم يبررون ذلك تكاليف التكوين ويثمنوها بجعل التكوين أكثر نجاعة. (O. cssepierre,1994,P134)

يرى كامل بربر أن التكوين والتطوير ضرورة مهمة لانتظام وضمان الأداء للأفراد والتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المنظمة وهذا تركز عليه الأهداف الأساسية لوظيفة التكوين والتطوير كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

- تكوين الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.

- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة، قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي. (كامل بربر، 2000، ص161)

يضيف جمال الدين محمد المرسي أن هناك أسباب عديدة تدفع المنظمات إلى تكوين عاملها:

- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين أدائهم.

- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة: حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.

- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر: فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على تكاليف بالتقليل من الأخطاء.

- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة: حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة وإلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.

- توجيه العمال الجدد لإدماجهم في المنظمة: يكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العلمية المختلفة.

(وسيلة حمداوي، 2004، ص 101)

### 5- سياسة التكوين:

تسعى المؤسسة إلى تحسين نتائجها وأهدافها، فهي تسعى لرفع الإنتاج وتحسين الجودة وإلى تخفيض التكلفة وإلى القضاء على حوادث العمل وتحسين صورتها في المجتمع، إن هذه الأهداف تتحقق بواسطة رفع مستوى المعارف لدى مختلف الفاعلين في المؤسسة مع تمكينهم من التحكم في التقنيات الحديثة وتطوير القدرات والسلوكيات لترقى المؤسسة إلى المستوى المحلي أو العالمي إن هذه الأهداف تتحقق من خلال سياسة تكوين واضحة مدروسة بشكل علمي ومنظم.

(محمد سالم، 2007، ص 95)

إن سياسة التكوين تعكس مدى الأهمية التي توليها المنظمة لتطوير القوى لديها من منطلق رئيسي على تحديد الاحتياجات الخاصة بالمشروع من مختلف الكفاءات وحصص الموارد المتاحة من هذه الكفاءات والمهارات ثم مقارنتها بالاحتياجات أي تحديد النقص المطلوب ومن بين العوامل المساعدة في وضع سياسة التكوينية هو عامل التنبؤ.

ويجب على سياسة التكوين أن تتوفر على الشروط التالية:

- قابلة للتطبيق

- مكتوبة وموزعة حتى تكون ذات فعالية

- معروفة ومفهومة لجميع العاملين ورؤساء المصالح بالمؤسسة.

(عبد الرحمان، 1991، ص 114).

يجب أن تتحقق سياسة التكوين هدفين إثنين هما:

- أن تسمح سياسة التكوين للعامل بالتكيف مع متغيرات الهيكلية وتعديلات ظروف العمل التي تساهم في التطور التكنولوجي والتطور الاقتصادي.

- أن تسمح سياسة التكوين بتحديد الإبداعات والتغيرات التي تساهم في تطوير وتنمية المؤسسة والتكفل بها. (Peretti, 1990, P 420)

سياسة التكوين بشركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز):

لتحقيق الأهداف المقصودة مضمونة بطريقة ملموسة ومتواصلة وفعالية هذه المهام يجب أن تعتمد الشركة على مستخدمين مؤهلين وأكفاء. نجزت شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) سياسة التكوين والهدف منها هو البحث عن كيفية تطوير مواردها البشرية لتصبح الشركة حائزة على مستخدمين يستجيبون لمعايير التأهيل التي يتطلبها نشاطهم.

- تطوير الاحترافية: يجب اعتبار التكوين كوسيلة موجهة لتحقيق الأهداف وليست كفاية بحد ذاتها إنما تمثل استثمارا يأتي بثماره لتحسين الاعوان وهذا يجعلهم أكفاء بمراكز عملهم. وتحضيرهم لكي تصبح المؤسسة تتوفر على رجال المناسبين لتكوين لشغل مناصب جديدة.

- الهدف الأساسي القاعدي لسياسة التكوين هو التوفيق المتواصل بين متطلبات المنصب.
- التفتح على الخارج والنهضة التكنولوجية: يجب أن يكون التكوين متفتحا على الخارج بكفاءة وهذا بأن يكون على دراية بكل المستجدات والتجارب المختلفة في جميع بلدان العالم.
- يجب أن تعقد علاقات متميزة مع الجامعات ومؤسسات التكوين والبحث، ومع مؤسسات التي لها نفس نشاطات القطاع.
- نقل التكنولوجيا: يجب تطوير المؤسسة لنشاطاتها التكوينية وهذا بتحفيز النقل التكنولوجي.
- تنمية وتطوير ثقافة المؤسسة: يجب أن تطور النشاطات التكوينية خاصة بغرض السماح بتدعيم ثقافة المؤسسة يجب أن يكون التركيز خاصة على المعاهد التي لها نفس الإجماع والطرق والوسائل النسبية للعمل. تعميم القواعد والمعايير التطبيقية التي تشجع الشعور بالانتماء للمؤسسة وتسهيل التغيرات.
- التكوين ما قبل التشغيل: سياسة التكوين والانتقاء كلاهما مدمجتان للسماح باكتشاف أحسن العناصر وتسهيل إدماجهم.

(Roth et Kutyka,2007,P137)

## 6-عوائد التكوين:

لقد لقي موضوع التكوين أهمية كبيرة لدى الاقتصاديين لما له علاقة مباشرة في تحقيق التنمية والتقدم الاقتصادي عن طريق الاستثمار فيهما وتحقيق عوائد كبيرة تفوق العوائد المحققة في القطاعات الأخرى.

إذ يرى ادوارد ينيسون الذي تناول في بحثه عوامل النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية أو العوامل البديلة، أن قياس أثر كل من العوامل المختلفة من بينها

المستوى التعليمي على المستوى الدخل القومي، بحيث توصل إلى أن التكوين لوحده يساهم بنسبة 23% من مجموع الزيادة الحاصلة في الدخل القومي، وكانت تلك الدراسات بمثابة التمهيد لظهور فكرة الاستثمار البشري. (إبراهيم الباعمراني، 2010، ص7).

وتعتبر أيضا دراسات جون فيتزي من أهم الدراسات التي ظهرت في إنجلترا حيث قام بالبحث عن تكاليف التكوين والتفكير في حجم النفقات. وقد اقترح من خلال دراسته مقاييس يحدد بها عوائد التكوين.

ومن هنا يتبين لنا أن النظرة الاقتصادية للتكوين هي حساب العائد من الاستثمار فيه ولقد تم تحديد عوائد التكوين كالاتي:

**1.6 عائد التكوين على مستوى الفرد:** تعتبر بحوث شولتز في المجتمع الأمريكي الذي يقوم على الاقتصاد الفردي إحدى الدراسات الرائدة حيث نظرت هذه الدراسات إلى العائد الاقتصادي للتكوين من ناحية العائد المباشر للفرد، فقامت بإجراء المقارنة بين مداخيل الأفراد في مختلف المستويات التعليمية. وأبرزت أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد كلما ازداد دخله.

وقد تم حساب العائد من التكوين في هذه الدراسات على أساس أنه الفرق بين الاستثمار الذي وضع في عملية تكوين الفرد خلا المراحل المختلفة وبين ما يعود عليه من دخل في الحاضر والمستقبل.

**2.6 عائد التكوين على المستوى الإنتاجي:** لقد ظهرت دراسات عديدة لمعرفة أثر التكوين في عملية الإنتاج ومدى ما يساهم به باعتباره عاملا من عوامل الإنتاج، ولقد أوضح بعض الباحثين الاقتصاديين أن الزيادة في متوسط دخل الفرد نتيجة التحسن في رأس المال البشري أكبر من الزيادة المتوقعة من عائد رأس المال المادي المستثمر، وترجع عناية

الاقتصاديين الكبيرة بمجال التكوين بدراسة أثره على النمو الاقتصادي إلى عوامل متعددة نلخصها في النقاط التالية:

- التكوين يساهم في دفع عجلة التقدم الاقتصادي، حيث أثبتت جل الدراسات أن الانفاق على قطاع الاقتصادي يعد استثماراً في الموارد البشرية بجانب كونه خدمة استهلاكية.
- تزايد نفقات الدول تزايداً ملحوظاً في الميزانية العاملة لتلك الدول، الأمر الذي استدعى الكثير من الاقتصاديين إلى البحث عن الفائدة المنتظرة من إنفاق هذه الأموال على هذا القطاع، وأثره على التنمية الاقتصادية، وذلك بمقارنة العوائد الاقتصادية للتكوين مع عوائد الأموال المستثمرة على باقي المشاريع الأخرى. (رشدي أحمد، 2004، ص284).

### 7- أنواع التكوين:

بات من المعروف اليوم أنه مهما كانت الأقدمية التي يتمتع بها العمال في المنظمة، فإنهم ملزمون بالاستفادة من الدورات والبرامج التكوينية التي تقيمها المنظمة وهو ما يسمح لهم بتنمية وتطوير مهاراتهم أو سد نقص في جانب من جوانب عملهم في ظل بيئة تتميز بالتغيير والتطور المستمر والتواصل، وللتكوين عدة أنواع نذكر كالاتي:

#### أولاً: أنواع التكوين حسب مرحلة إجرائه:

نميز هنا بين مجموعتين من أنواع التكوين، أنواع تجرى قبل مرحلة التوظيف وأخرى بعد التوظيف.

#### 1- التكوين قبل التوظيف (التكوين الأولي. الإعدادي)

ينقسم إلى نوعين هنا:

##### 1.1- التكوين القاعدي:

ويمكن هنا تمييز بين نوعين:

- **التكوين المدرسي التقليدي:** ويقصد به التكوين التقليدي الجامعي الذي يسمح بالالتحاق بوظيفة أو التوظيف في منصف عمل معين ويتم بعد إجراء مسابقة مثل: التوظيف متصرفين من بين الحائزين على شهادة ليسانس في العلوم القانونية الناجحين في المسابقة في أساس الاختبارات المنظمة لهذا الغرض...

- **التكوين القاعدي المهني:** يقصد به التكوين المهني الأول السابق للالتحاق بالوظيفة أو منصب العمل، وهو ذلك الصنف من التكوين الذي يقوم به المدارس المتخصصة، مثل في بلادنا نجد المدارس الوطنية للإدارة، مراكز التكوين المهني والتمهين، معاهد التكوين شبه الطبي، مدارس الجمارك... (ابن محمود، 2018، ص130).

### - التكوين الأولي التكميلي:

يهتم هذا النوع من التكوين بتكثيف المعلومات والمعارف المتحصل عليها في الجامعات والمدارس الكبرى ومراكز التكوين وغيرها من متطلبات المنظمة، إذ قم يتم اللجوء إلى إخضاع المترشحين الناجحين في مسابقات الالتحاق بوظائف معينة إلى دورات تكوين أولية تكميلية قبل تنصيبهم وتسليمهم وظائفهم، مثل التكوين الأولي التكميلي الذي يتابعه المترشحين الناجحين في المسابقة على أساس الاختبارات للالتحاق برتبة مساعد تقني في المكتبات قبل تصميمهم في مناصب عملهم.

### 2- التكوين بعد التوظيف (التكوين المتواصل):

نفرق هنا خمسة أنواع هي:

#### 1.2- توجيه الموظف الجديد:

في البداية يحتاج الموظف الجديد إلى معلومات حتى يباشر عمله الجديد، تؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه

واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وهناك عدة طرق لتقديم الموظف الجديد للعمل، هنالك من يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على مطبوعات بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق، وهذا النوع من التكوين هو الذي يتلقاه الموظف الجديد خلال فترته التجريبية أو ما يسمى بفترة التربص.

## 2.2- التكوين أثناء العمل:

تفضل الكثير من المنظمات إجراء برامج التكوين لعاملها في موقع العمل وليس مكان آخر من أجل ضمان كفاءة أعلى لعملية التكوين، إذ تحرص المنظمات على أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات وإجراء التكوين على مستوى فردي للمتكونين.

(حسونة، 2011، ص142)

## 3.2 - التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات:

أن معارف ومهارات الأفراد أصبحت معرضة للتقادم، فعالم المنظمات يشهد باستمرار ظهور أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة جديدة مما يستدعي القيام بالتكوين المناسب لذلك، فعند إدخال نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الحاسوب في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات والمستندات وغيرها، يتطلب الأمر على القائمين بهذه الأعمال متابعة دورات تكوين قصد الحصول على معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام هذه الأنظمة الجديدة.

## 4.2-التكوين بغرض الترقية والنقل:

أن ترقية العامل من رتبة وظيفية إلى رتبة أعلى قد تعني وجود اختلاف في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف والمطلوبة في الرتبة التي سيرقى إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق يستدعي خضوع هذا العامل لدورة تكوينية لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف بنفس الشيء عندما تكون لدى المنظمة رغبة في ترقية أحد عمال

الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية تنفيذية إلى وظيفة إدارية إشرافية.

## 5.2- التكوين بغرض التهيئة للتقاعد:

في المنظمات الراقية يتم تهيئة الفرد أو العاملين من كبار السن الذين هم في طريقهم إلى الإحالة على التقاعد، وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه على الرف بالخروج إلى المعاش، يتم تكوينه في البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق لاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية، مساعدته على السيطرة على الضغوط والتوترات الناتجة عن التقاعد.

## ثانياً: أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

يمكن التمييز هنا ثلاثة أنواع من التكوين بحسب الوظائف وهي:

### 1- التكوين التخصصي:

ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات والخبرات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل: وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين وغيرها، إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل.

(العيسوي، 1998، ص 69).

### 2- التكوين الإداري:

يقصد به التكوين على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وغيرها، وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات.

(السيد، 2007، ص 146).

### 3- التكوين المهني الفني:

يهتم هذا النوع بالأعمال اليدوية والميكانيكية (الأعمال الفنية والمهنية). ومنها أعمال الكهرباء والسمكرة واللحام والبناء والنجارة، والميكانيك والصيانة وهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، كما يوجد عدد من معاهد أو مراكز التكوين المهني التي يمكن الالتحاق بها للتكوين على بعض المهن.

ثالثاً: أنواع التكوين حسب مكان إجرائه.

#### 1- التكوين داخل المنظمة:

قد ترغب المنظمة في إجراء برامجها التكوينية داخل المنظمة، سواء بمكونين من داخل أو خارج المنظمة وبالتالي يكون على عاتق المنظمة تصميم البرامج، أو دعوة المكونين للمساهمة في هذه البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

#### 2- التكوين خارج المنظمة:

حيث تفصل بعض المنظمات نقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة ذاتها، ذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج التكوينية الحكومية.

#### 1.2- في مؤسسات التكوين الخاصة:

على أي منظمة تلجأ إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها، وأن تفحص عروض التكوين وأن بتقييم هذه المكاتب والمؤسسات الخاصة. (ماهر، 2003، ص328)

## 2.2- في برامج حكومية:

وهنا تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة. (الزبيدي، 2013، ص124)

## رابعاً: أنواع حاجات التكوين:

للتكوين ثلاثة أنواع حاجات وهيا:

**1.4- الحاجات الفردية:** إن الحاجات الفردية إلى التكوين هي عندما يشعر العامل بمشكلة أثناء عمله كفرد داخل المؤسسة ففي هذه الحالة يتقرب الفرد من المشرف عليه ليجدا حلا لهذا النقص.

**2.4- الحاجة الشخصية:** وهنا تتعلق الحاجة بالشخص كشخص، أي يشعر بمشكلة تواجهه وليست ذات صلة بمنصب العمل أو بظروفه، وإنما هي مسألة شخصية قد يعيشها العامل داخل المؤسسة أو خارجها، ولكنه يظن أن التدريب أو التكوين قد يساعده على حل هذه المشكلة.

**3.4- الحاجة الجماعية للتكوين:** فهي مشكلة تواجه فريقا من العمال أو عمالا يعملون على نفس المناصب المتشابهة، وحين تشعر المؤسسة بذلك تبادر إلى حل المشكلة والاهتمام بهذا الفارق قصد تقليصه أو التخلص منه تماما عبر عملية التكوين.

(محمد سالم، 2007، ص98).

كما يشير محمد سالم أيضا إلى أن التكوين قد يكون إما بمبادرة من العامل أو بمبادرة من المؤسسة ويتم ذلك من خلال:

المبادرة الفردية: وهذا يتم حينما يستطيع العامل التعرف على التكوين على أنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهدافه أو لحل مشكلة، فيعمل من خلال التكوين على تقليص الفارق أو القضاء عليه، وهي مبادرة فردية توافق عليها المؤسسة.

وفي هذه الحالة قد تكون الأهداف على الشكل التالي:

- تحسين التكيف مع مركز العمل الذي يشغله الفرد.
- الترقية داخل المؤسسة.
- اكتساب تأهيل فني جديد.

مبادرة المؤسسة: إن عمليات التكوين بمبادرة من المؤسسة تندرج عموماً في مخطط التكوين، وتكون المبادرة من طرف المسير وذلك بناء على سياسة واستراتيجية التكوين.

(محمد سالم، 2007، ص100.101).

### 8-خطوات إعداد وتنفيذ برنامج التكوين:

إن للتكوين خطوات لا بد من مراعاتها في عملية إعداد وتنفيذ وأهمها: صياغة برامج التكوين وبيان الجهة المسؤولة عن إعداد البرامج والإشراف عليه، واقتناع الأفراد بالتكوين، وتحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج.

**1.8 صياغة برامج التكوين:** التكوين ضرورة حتمية على العامل والمؤسسة. فالتكوين وحده يمكن ضمان التطور والنمو لكلى الطرفين لذا عليهما أن يخططا له مسبقاً لكي ينقضا من تكلفته، ويزيدا من مردوديته. أما من جانب المؤسسة فعليها أن تحدد استناداً إلى حاجاتها ببرامج ووسائل هذا التكوين واستخلاف الغائب للتكوين.

حيث إن من أدق المهام التي تواجه العامل هو التوفيق بين التزاماته للمؤسسة ورغباته المشروعة في التكوين. فالتخطيط والتنسيق بين المعني والمسؤول هو الطريق الوحيد لإنجاح خطط الطرفين والاستفادة منها. (محمد مسن، 2001، ص76)

يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، والمواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل الاندماج في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية. وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة وله عدة أشكال التكوين النظري، التطبيقي داخلي أو خارجي. فبرامج التكوين ترتبط بأمرين هما ظروف العمل وطبيعة العمل.

(وسيلة حمداوي، 2004، ص99).

## 2.8 بيان الجهة المسؤولة عن إعداد البرامج والإشراف عليه:

تحديد الهيئة التي تقوم بإعداد برنامج التكوين والإشراف عليه حسب ظروف المنشأة وحجمها، ففي بعض المؤسسات الصغيرة تعتمد الإدارة على تكليف رؤساء الأقسام بوضع برامج التكوين للعاملين لديهم والإشراف على تكوينهم داخل أقسام المنشأة أما المؤسسات الكبيرة فتعتمد على إحداث قسم خاص بها، يهتم بشؤون التكوين ووضع برامج تكوين من إعداد وتحت إشرافه ويتم التكوين في نفس المنشأة وعلى آلات متشابهة التي يشتغلون عليها حيث تعتبر هذه الطريقة من أفضل طرق التكوين إلا أن نفقتها باهظة.

(كمال نورالله، 1999، ص31).

### 3.8 اقتناع الأفراد بالتكوين:

باقتناع إدارة المشروع أو الهيئات المشرفة على الوحدات الاقتصادية بأهمية وضرورة عملية التكوين فإن اقتناع الأفراد له أهمية بالغة خاصة من أجل إنجاح البرامج وتحقيق الفوائد والنتائج المرتقبة منها لأن التكوين هو نوع من التعليم وتتوقف درجة استعادة المتعلم على مدى رغبته واستعداده لتقبل هذا التعلم لذلك يتوجب تهيئة الجو النفسي الملائم لإقناع الفرد بأهمية وضرورة برامج التكوين وإظهار الفوائد المراد تحقيقها لأفراد من جهة والإنتاج من جهة أخرى كما يستحسن منح بعض الحوافز المادية والمعنوية لهؤلاء الأفراد كرفع الرواتب والترقية.

### 4.8 تحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج:

لمحتويات برنامج التكوين الأثر البالغ في إنجاح برامج التكوين لهذا من الضروري أن يعرض المشرفين على إعداد برامج التكوين وهذا بالاتهام بالنقاط التالية:

- ألا تكون المواد مشبعة حيث تخرج عن الغرض الأساسي أو تبعت الملل.
- أن تخدم الهدف المرجو من إعداده.
- أن تتوافق الدراسة النظرية مع الدراسة العملية، ومشاركة الأفراد المتكويين عند القيام بالمناقشة وتقديم الاقتراحات. (كمال نور الله، 1999، ص50)

### 5.8 تحديد الاحتياجات:

من الضروري أن تتركز برامج التكوين على احتياجات المنظمة في التكوين ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة والمسبقة لاحتياجات مختلف المصالح، الوحدات والمستويات وتحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها عملية التكوين. ويتم تحديد الاحتياجات على ثلاثة مستويات وهيا:

- **التحليل التنظيمي:** يساهم هذا التحليل في تحديد احتياجات التكوين، على مستوى المنظمة، المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية، ويتم ذلك بدراسة المؤشرات العامة مثل الفعالية والنمو.

- **تحليل المعلومات:** يتم هذا التحليل بعد إجراء التحليل التنظيمي في الغالب، عن طريق دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة مما يمكن من اكتشاف المشاكل وأسبابها والإدارة والعملية التي أدت الى وقوعها.

- **التحليل الفردي:** وهو يتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد ومقارنتها بالموصفات المطلوبة لأداء العمل بفعالية ومن ثم تحديد الافراد الذين هم بحاجة إلى التكوين، ويتم استخدام مختلف التقنيات للحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد كالمقابلات، ملفات تقييم النتائج وبرامج تسير المسار الوظيفي.

### 6.8 تحديد الأهداف التكوينية:

يتطلب تصميم برامج التكوين تحديد أهداف بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين. وكمعايير أساسية لتقييم برنامج التكوين. ويتم التعاريف على أساس هذه الأهداف، بمحتويات البرامج التكوينية وكذلك مختلف المعارف، المهارات، السلوكيات والأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية.

**تحديد المشاركين في عملية التكوين:** يعتمد تصميم برنامج التكوين على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتكوين، ويمكن تصميم البرامج التكوينية وإدماج العاملين الجدد وتعريفهم بمنتجات وخدمات المنظمة بهياكلها وأنظمتها. وأيضا لتغيير سلوكيات العاملين في الخدمة، سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل.

تحديد أماكن التكوين: يتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف التكوين وإمكانيات المنظمة، فإذا كان الهدف هو تكوين الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه، أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات تكوين بصورة مستمرة ودون التأثير على سير العمل، تختار مراكز تدريب خارجية أو تقيم مراكز تدريب خاص بها.

اختيار أساليب التكوين: من أهم أساليب التكوين التي تتطرق إليها هي

(المحاضرات، دراسة حالة، تقمص الأدوار، المحاكاة والمباريات، الندوة)

### مخطط التكوين:

يعتبر مخطط التكوين حسب مقران (*Migran*) أنه أداة مهمة للتسيير وعلى رئيس المؤسسة التي ينتمي إليها أن يختار أو يقوم بالاختيار والتعيين للموارد والأفراد المراد تكوينهم، ولا يقوم بذلك دون الاستشارة أولاً ولأسباب الفاعلية الواضحة فإنه من الواضح أن المخطط يجب أن يحصل على تحليل الحاجيات (المسيرين والأشخاص) وكذلك استشارة الشركاء الاجتماعيين وأخيراً فإن القرار هو مسؤولية هذا الرئيس.

### ميزانية التكوين:

يرى برادات أن حساب التكاليف وتقييم مردودية التكوين ليس بالمهمة السهلة، خاصة إذا كانت الفعالية تتوقف على تعاون أطراف عديدة بالمؤسسة ومما يزيد في صعوبة تقييم الفعالية كونها تتم في نطاق واسع غدت تفرض على جميع الأطراف أن يقتنعوا بأنهم جميعاً الأطراف المشاركة في عمليات التكوين (مكونين، رؤساء، العمال، إطارات..). يريدون بالفعل أن يوفروا له أحسن الفرص للتعليم بفعالية وسرعة كما أن هناك عوامل تؤثر على تكاليف مردودية التكوين.

(Weiss,2000,P442).

### طبيعة تكاليف التكوين:

تعنى تكاليف التكوين بالنسبة بلوردات هي مجموع التضحيات المالية للمؤسسات الناتجة عن وظيفة التكوين  
(Bordet ,1971,P28).

### مصادر المصاريف:

1- المصاريف المباشرة: والتي تترتب عن التكوين الافراد او المصاريف التي يمكن تقاديتها إذا لم يتم هذا التكوين.

2- المصاريف غير المباشرة: والتي تترتب عن الوسائل المسخرة في عملية التكوين والتي يجب أن تظل سارية إذا أردنا الاستمرار في هذه العملية، وإذا توقفت عملية التكوين على المدى القصير وظلت هذه المصاريف على حالها لابد من قرار سياسي في هذا الشأن لأن هذه التكاليف تعتبر سياسية التكوين.

### 3-مصاريف مترتبة عن وجود مؤسسة تشغل الأفراد مكونين:

-مصاريف المناسبات: والتي تتمثل في تلك النفقات الناتجة عن المناسبات لها علاقة بعملية التكوين ويمكن استعمالها بكيفيات أخرى.

-تكلفة تشغيل فرد بعملية التكوين: أثناء التكاليف المباشرة للتكوين يميز.

- الأجور والرواتب المدفوعة.
- المصاريف الاجتماعية لصاحب العمل.
- مصاريف المطعم والمزايا الاجتماعية الأخرى.
- المصاريف الإدارية (التسيير، الوثائق، الأفراد التكوين).

تكاليف الوسائل الضرورية للتكوين:

يرى لوبوتست بأن التكاليف الواجب توفرها تنقسم الى قسمين داخل وخارج المؤسسة.

### 9-العوامل المؤثرة على فعالية برامج التكوين:

إن تأمين فعالية التكوين يرتبط بمشاركة العمال بحيوية في برنامج التكوين وإمكانية تطبيق المعارف المحصلة في ميدان عملهم، وتقييم فعالية برنامج التكوين باعتبار النتائج المستهدفة مسبقا. حيث يقصد بفعالية برنامج التكوين هو مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها سواء أكان الهدف إضافة معلومات أم تلقين خبرات ومهارات جديدة أم تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل أو كل هذه العوامل مجتمعة معا.

(وسيلة حمداوي، 2004، ص102).

### 1.9 زيادة فعالية برامج التكوين:

يكون زيادة فعالية برامج التكوين من خلال الرغبة لدى الأفراد العاملين من أجل تغيير سلوكياتهم من خلال برامج التكوين وخلق هذه الرغبة يمكن أن يحدث من خلال عدة عوامل كأن يكون البرنامج التكويني معدا ومصمما وفقا لمتطلبات وحاجات الأفراد الفعلية في العمل كي تكون لديهم القدرة على حل المشاكل وزيادة قدرتهم، وكذا تحقيق رغباتهم ومن ضروري أيضا تشجيع هؤلاء العمال من خلال وضع نظام المكافآت والحوافز والتي تلعب دورا فعالا في تغيير سلوكيات الأفراد وتجعلهم يضاعفون جهودهم في التعلم واكتساب المهارات الجديدة كما يجب إتاحة الفرصة للمتكونين للأخذ والرد من خلال المناقشة والمشاركة في البرنامج كون هذه الأخيرة تساعد الفرد في ترسيخ ما تعلمه، وأخيرا من الضروري جمع المعلومات حول مستوى الأداء للمتكونين في البرنامج من أجل الكشف عن مواقع القوة والضعف في الأداء و المساعدة على تغيير السلوكيات كي تكون مطابقة لحاجات العمل.

(سهلة محمد عباس، 1999، ص119).

## 2.9 المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين:

إن فعالية الكثير من البرامج التكوينية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المكونين كونهم يلعبون دورا كبيرا في نجاح أو فشل هذه البرامج وزيادة في فعاليتها لذا يجب اختيارهم بعناية كبيرة كما أنه لا بد من توفر عدة شروط تجعلهم يحسنون أداء عملهم كتوفر الخبرة اللازمة والمعرفة الكاملة بالعمل المسند إليهم أي الإطاحة بموضوع التكوين ومضمونه كما يجب توفر الإدراك والإحساس لدى المكون. لاحتياجات المتكون ورغباته أثناء عملية التكوين ومن الواجب توفير كافة المستلزمات والتجهيزات اللازمة للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى توفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمكونين من أجل تشجيعهم كما توجد عوامل مهمة يجب توفيرها كعامل الحماس والرغبة اللذان يعبران عن رغبة واهتمام المكون وإيمانه بالتكوين ومن الواجب أن يتوفر فيه عامل المواجهة والتي تكون من خلال قدرته على المواجهة نفسه ومواجهة المتكونين وأن يكون ملما بالجوانب النفسية والتربوية لفهم طبيعة المتكونين وجعلهم أكثر إدراكا لحاجاتهم واشد إحساسا لمشاكلهم كما يجب ان يكون للمكون القدرة على قيادة الجميع قيادة حسنة والقدرة على التفكير الإبداعي في مجال التخطيط وتطبيق الأفكار بطرق عملية من أجل تغيير السلوك في الاتجاه المطلوب.

(سهلة محمد عباس وعلي حسين، 1999، ص 119).

إن المكون ينقل الخبرات والمعارف التطبيقية إلى المكونين ويراجع البرامج ومحتوياتها على ضوء ذلك، ويساهم في اختيار الوسائل البيداغوجية، على العموم، يقوم المكون بتصوير وتنظيم وتنشيط مختلف أنشطة التكوين، إنه يقوم بعمل تكوين موجه إلى الراشدين. حيث إن خصوصيات المكون الفعال إذ هو الذي يستطيع بسهولة التعرف على الوضعية البيداغوجية التي يتواجد فيها وهو الذي تكون له القدرة في هذه الحالة على تكييف سلوكه وأساليبه البيداغوجية حسب كل وضعية، كما أنه يتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف المنتظرة من التكوين والإتقان حسب الحاجات المحددة بكل وضعية. (محمد سالم، 2007، ص 92).

### 3.9 محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية:

حسب سهلة محمد عباس وعلي لآبد من التركيز على الجوانب التالية:

- التأكد من ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويدها للمتكونين.
- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب، حيث إن تدقيق حاجات الأفراد والمتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء.
- ضرورة توافق المحتوى التكويني مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على تعليم كالنضج الفكري أو الدافعية.
- التخطيط وتصميم برنامج تكويني بشكل يتناسب مع خلفيات وخبرات الأفراد.
- ضرورة خلق الظروف التنظيمية الرسمية والغير الرسمية والمساعدة على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية وكذلك من خلال إزالة المعوقات البيئية التكوينية والحصول على الدعم الكامل من قبل مستويات إدارية عليا قبل تطبيق البرامج في المستويات الدنيا.
- التخطيط للبرنامج التكويني وفقا للتطور والتقدم بحث تبني خطواته على أخرى وبالتالي التقليل من هدر الوقت والتقليل من الكلفة.
- اختيار وتنويع الطرق التكوينية للتقليل من سلبيات طريقة ما وتدعيم إيجابياتها.
- وضع برنامج تكويني مرن من حيث مستويات التطوير مع ضرورة فسح المجال أمام الأفراد في المشاركة في وضع وتصمي البرنامج.
- توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعليم أثناء البرنامج التكويني. (سهلة محمد عباس وعلي حسين علي، 1999، ص121).

### 10- العوامل المؤثرة في انتقال أثر التكوين:

هنالك عوامل متعددة تؤثر على درجة انتقال أثر التكوين يمكن ذكر أهمها:

- **درجة ذكاء المتكون:** لدرجة ذكاء الفرد أثر على قدرته على التعميم والتمييز والانتفاع بخبراته السابقة.

- **أسباب التفكير:** تساعد بعض أساليب التفكير على سرعة التعلم والانتفاع بالخبرات السابقة. فعادة التحليل والتعميم والتمييز واستخلاص القوانين، وهي بعض أساليب التفكير المساعدة على التحويل الإيجابي لأثر التكوين.

- **سمات شخصية المتكون:** لبعض السمات الشخصية أثر سرعة اقتناء المعلومات والمهارات، ومن هذه السمات الثقة بالنفس عند مواجهة المواقف المختلفة والدقة في الملاحظة.

- **الخبرة البيداغوجية للمكون:** أن الخبرة البيداغوجية للمكون وإلمامه بالمعارف النفسية اللازمة وبطرق التكوين ايصال المعارف يساعده على التوفيق في الاهتداء إلى الطرق المساعدة الانطلاق من القوانين العامة والمساعدة على التحويل الإيجابي للتكوين.

(بوفلجة، 1984، ص 23)

### 1.10 تقييم برنامج التكوين:

دوريات التكوين هي أهم الركائز الممكنة لتنمية المهارات، كذلك المقابلة الفردية في التقييم هي نقطة بداية كل سياسة التكوين. تسمح هذه المقابلة على الأقل مرة واحدة في السنة بطرح الأسئلة حول تنمية وتكوين العمال وجعل المشروع الشخصي واضحا وتبين حاجيات المؤسسة. وهي وثيقة تعطى لمديرية تسير الموارد البشرية تحدد فيها التربصات التي يطالب بها العامل.

-التكاليف: تكلفة التكوين ذاته وتكلفة الغياب وتكلفة الاستخلاف.

-الفوائد: الربح من الاستغناء عن التوظيف الجديد والربح من ارتفاع مستوى ومردودية المكون والربح من تكليفه.  
(محمد مسن، 2001، ص76).

### 2.10 تقييم الطرق التكوينية:

إذ يتعلق الأمر بالطرق والأساليب التي اتبعتها المؤسسة في عملية التكوين كي تصل إلى برنامج تكويني جيد ومن أجل الوصول إلى التقييم الفعال لابد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تساهم في زيادة الفعالية وهذه العوامل يمكن تلخيصها كآتي:

-مدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمتكونين.

-مدى التسلسل الموجود في مراحل التنفيذ العملية التكوينية.

-مدى مساهمة البرنامج في التأثير على الظروف للمؤسسة.

-مدى استخدام البرنامج لمداخل وأساليب عديدة ومتعددة.

-مدى مشاركة الأفراد العاملين في عملية التكوين.

-مدى توفير المكافآت والحوافز لتعزيز السلوك الإيجابي.

-مدى وجود نسبة من التعليم للبرامج.

-مدى مساعدة التي يقدمها البرنامج في معالجة المشاكل والمعوقات التي يواجهها

المتكونين.

(سهلة محمد عباس وعلي حسين علي، 1999، ص117).

### 3.10 تقييم كفاءة التكوين:

يعتبر تقييم كفاءة التكوين جزءاً مهماً في أنظمة وخطط التكوين وتظهر هذه الأهمية كونه يوضح لنا ما إذا كانت هذه الأخيرة ناجحة أم لا وبالتالي فهو يوضح أو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنتج في المستقبل أم لا، كما يوضح لنا مدى فاعلية البرنامج التكويني والتي تفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج المتوقع القيام بها مستقبلاً.

- معرفة مدى نجاعة طريقة معينة في التكوين، ونجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة. وهو ما يصعب تحقيقه بسهولة. (بوفلجة غياث، 1984، ص56)

- العمل على تدارك النقص الملحوظ في الفترة التكوينية، وذلك لغرض لفت انتباه المشرفين في مراكز العمل لهذه النقائص من أجل تداركها والإقلال من أثارها. - تحديد طريقة التقييم والطريقة الفلسفة المنهجية التقييم.

- تحديد أسلوب جمع البيانات، جمع البيانات، تحليل البيانات، استخلاص النتائج.

الخطوات التي تمر بعملية تقييم كفاءة التكوين حيث تبدأ الخطوات منطقياً بسؤال حول ما إذا كانت برامج التكوين سيتم تقييم فعاليتها أم لا، وهذا التساؤل يعني أن كل البرامج قد لا تحتاج إلى تقييم فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل يلي ذلك ضرورة الاعتراف بأنه باختلاف برامج التكوين تختلف طرق التقييم فعاليتها وسنتعرض على ثلاث طرق لتقييم برامج التكوين أحدها يركز على مساهمة برامج التكوين في تحقيق أهداف المنظمة أو القضاة على مشاكل معينة والثانية تقيس اكتساب خبرات جديدة وتعلمها وأخيراً رأي وردود أفعال المتكويين حول برنامج التكوين ثم تأتي مرحلة التصميم المنهجي لقياس فعالية التكوين بعدها جمع البيانات الخاصة بالفعالية وتحليلها واستخلاص النتائج حول ما إذا كانت برامج التكوين فعالة أم لا أخيراً وضع توصيات خاصة بالمستقبل.

(أحمد ماهر، 1997، ص357).

كما تشير وسيلة حمداوي إلى إمكانية إجراء التقييم باستعمال عدة طرق أهمها:

- آراء المشاركين: وهي طريقة شائعة في أغلبية المنظمات، تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى، المدة، أهمية الموضوع، المكون.

- تغيير السلوك: يتم التأكد في هذه الحالة من تغير سلوك المشارك سواء باكتساب مهارات محددة أو قيم واتجاهات جديدة، ويتم ملاحظة سلوك المشاركين وتقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم.

- التكوين المحقق فعلا: يقوم المسؤول في هذا التكوين بتقييم أداء المشارك بعد فترة ومقارنته بالأداء السابق ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف إلى تزويد المشارك بمعارف ومهارات محددة تنعكس مباشرة على أداء العامل.

(وسيلة حمداوي، 2004، ص 107)

## 11- تكوين الإطارات المسيرة في الجزائر:

### 1.11- الخلفية التاريخية لتكوين الإطارات المسيرة:

أول معهد متخصص في تكوين الإطارات المسيرة في الجزائر سنة (1964)، وهو المعهد الوطني للإنتاجية وتطوير الصناعة (INPOED). كما أوكلت للجامعات الجزائرية تكوين الإطارات المسيرة وامتدت هذه المرحلة التي عرفت نشأة مدارس عليا للإدارة. ومعاهد التسيير إلى غاية السبعينات. (عبد الكريم بوحفص، 1992، ص 212).

كما يرى عبد الكريم بوحفص أن المتتبع لسياق تحول الاقتصاد الجزائري أي انتقاله من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق يلاحظ أن سياق التكوين في هذه المرحلة كان استجابة لمتطلبات وضغوط المحيط السياسي والتخطيط المركزي لا للحاجات الحقيقية للمؤسسات وإطارتها، متأثرا بمجموعة من العوامل منها:

1. حقيقة اقتصادية لا يعتمد على السيولة المالية تسيره طبقة بيروقراطية وتسيطر عليه فئة المهندسين.

2. متطلبات المحيط السياسي والتخطيط المركزي.

3. تأثر البحث العلمي في الجزائر بالجوانب النظرية في ميدان التسيير.

وكنتيجة لهذه التأثيرات ظهرت بوادر البيروقراطية في معاهد تكوين الإطارات، وتحددت مهام فرقها البيداغوجية في التدريس فقط. ومن نتائج التأثيرات فإن بعض المواضيع كخصوصة المؤسسات، المحاسبة الحديثة. التسويق وكانت غائبة تماما من محتوى برامج التكوين وفي المقابل كان التركيز على مواضيع أخرى، كنظرية الأنساق ونظرية التنظيمات.

كان سياق التكوين إذا يعكس الحالة النظرية، وبمقاربة هذه الحالة بحاجات الإطارات كان التباعد بتزايد بين النظري والتطبيق (بين الواقع والتكوين).

تجدد الاهتمام بمعاهد تكوين الإطارات المسيرة مع بداية الإصلاحات الاقتصادية، ودفعت المؤسسات الاقتصادية العمومية نحو اقتصاد حر، يهتم بالسوق وأكثر تفتحا على الخارج. وظهرت الحاجة الماسة إلى تكوين إطارات تتكيف مع هذه المتغيرات إذ على الإطارات فهم سير الاقتصاد الحر. وفي هذا الإطار التحولي للاقتصاد الجزائري ظهرت معاهد تكوين الإطارات المسيرة بأهداف واضحة

1. احتواء التغيرات الاقتصادية التي تعرفها المؤسسات وهيكلها.

2. تحسين تكوين الإطارات التي عملت لمدة زمنية كبيرة تحت شعار التخطيط

المركزي.

3. تدعيم التعاون بين المؤسسات الجزائرية والخبرات الدولية.

4. البحث في نتائج وأثار التغيرات الاقتصادية.

(عبد الكريم بوحفص، 1992، ص 263).

## 2.11 حاجيات تكوين الإطار في الجزائر:

يصعب تحديد حاجيات تكوين الإطار في الجزائر في كل المجالات والتخصصات ونظرا لصعوبته. لأن تحديد حاجيات تحكمه قواعد في عملية سيرورة التكوين. وكذلك نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها المؤسسات الجزائرية.

فهناك حوالي 50000 إطار متوسطي وعاليا في المؤسسات والإدارات معينة على مستوى الوطني بالتكوين والرسكلة في التسيير.

تأخذ حاجيات التكوين لهؤلاء الإطار الأشكال التالية:

-التكوين بعيد المدى في إطار برنامج مهني مع الجذر المشترك وإمكانية التخصص في المهام المهمة في التسيير بمستوى يعادل دراسات ما بعد التدرج في الجامعة.

-مدخل إلى التخصصات ومهن التسيير الاقتصاد في هذه الدورات قصيرة ومتوسطة المدى.

-توجد في المؤسسة الجزائرية اليوم في إطار جديد يتميز بسياق التعديل الاقتصادي يفرض عليها المرودية والمنافسة، والتسيير العقلاني لمواردها البشرية الحالية والمادية. حيث شرعت في إعداد برامج ثرية تخدم الحاجات الجديدة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، نابعة من تصريحات جذرية في الجوانب التالية:

حددت المعاهد لنفسها الأهداف التالية:

-التربصات وتبليغ طرق العمل المستجدة.

-التطوير المتواصل لطاقت المصادر البشرية.

-احتواء الإصلاحات الاقتصادية.

- دعم التنسيق بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والخبرات الدولية.

في إطار الابتعاد عن البرامج المحدد.

- الفرد هو مركز الاهتمام واعتباره عنصرا فعالا في العملية التربوية.

- الاقتراب قدر الإمكان من المؤسسات

- إنجاز برامج خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخاصة.

- التكوين حسب الطلب.

- التقنيات الجماعية والتقنيات العلمية غير أن أغلب المعاهد لم تكتسب الخبرة الكافية في

تطبيق هذه التقنيات. (عبد الكريم بوحفص، 1992، ص 263)

### 3.11 محتوى برامج التكوين في معاهد تكوين الإطارات:

انطلاقا من اختلاف الحاجات في التكوين بين المؤسسات، صممت معاهد التكوين برامج

تكوين مختلفة تستجيب للمستويات في التسلسل التنظيمي للمؤسسات، وتحدد هذه البرامج فيما

يلي:

- التكوين على المستوى العالي.

- برنامج الوحدات على المدى الطويل.

- برنامج الوحدات على المدى المتوسط.

- التكوين حسب الطلب (داخل المؤسسة الطالبة).

1- التكوين طويل المدى: يمتد هذا التكوين لمدة تتراوح بين (06) و(10) أشهر وينقسم

البرنامج إلى دورات لمدة (03) إلى (05) أيام كل شهر. يختم التكوين بمذكرة لتربص

تطبيقي يقوم به المشاركون في المؤسسة وهي فرصة لتطبيق المعارف المتحصل عليها في حالات حقيقية.

**المحتوى:** يحتوي برنامج التكوين طويل المدى على وحدات تتناول الموارد البشرية، المالية، التسويق، والاتصالات.

**الوسائل البيداغوجية:** هي نفس الوسائل المستخدمة في المستوى السابق بالإضافة إلى مذكرة نهاية التكوين.

**المجتمع المقصود:** يتوجه برنامج التكوين طويل المدى إلى الإطارات المسيرة التي عليها تصميم الدراسات واتخاذ القرارات التعديلية.

### 2- التكوين متوسط المدى:

**التنظيم:** تمتد برامج التكوين متوسط المدى على مدى قرابة شهر، وهي منظمة على شكل دورات مدة الدورة الواحدة تتراوح بين (03) و(05) أيام، دورات في الشهر بهدف هذا التنظيم بهذا المستوى من التكوين إلى تحقيق التوافق بين التكوين المتواصل والنشاطات المهنية.

**المحتوى:** هدف برامج التكوين متوسط المدى جعل المشاركون يتحكم في تقنيات التسيير بالأخص. سياق الاتصالات والتقييم المالي للمشاريع وقانون العمل والتشريع.

**الوسائل البيداغوجية:** هي نفسها المستخدمة في المستوى السابق، ولكن بدون إنجاز مذكرة التربص التطبيقي وتركيز على استخدام الاعلام الآلي.

**المجتمع المقصود:** ملتقيات تستمر من (03) الى (05) أيام، تعرض فيها جميع جوانب التسيير وتتيح هذه الندوات المشاركون فرصة اختيار الندوات والوحدات التي تمثل محتوى برنامج التكوين.

تنظم معاهد تكوين المسيرين ندوات على مدار السنة متاحة للمشاركة أيضا فرصة التوفيق بين التكوين المتواصل والنشاطات المهنية.

**3- التكوين حسب الطلب:** هو عبارة عن تكييف برامج التكوين طويل ومتوسط المدى لحاجات التكوين للمؤسسة صاحبة الطلب فوائد هذا الشكل هو التمكن من حل المشاكل الحقيقية للمؤسسات بعين المكان من خلال المواجهة بين مختلف إدارات نشاطات المؤسسة، كما يسمح بالتنسيق، وتحسين الاتصال بين عناصر المؤسسة.

**المكونين:** تتمتع أغلب المعاهد بتأطير ذي كفاءة ومعرفة أكاديمية عالية وخبرة ميدانية تتراوح بين (10) و(25) سنة كخبرة وكمستوى تقني عالي (ماجستير ودكتوراه) كما يتميز هذا التأطير بالتكامل بين الجامعات المتعاقدين 20% والدائمين 80%.

أن معاهد التكوين تحاول رفع التحدي للوصول إلى سياق تكوين معمق موسع، في اعطاء المعرفة في الميادين الجديدة (المالية، المحاسبة، التسويق).

ومعمق في جوانبها لاجتماعية والأخلاقية. غير أن رفع هذا التحدي يتطلب شروط جديدة منها:

-التركيز على حاجات الفرد سياق التكوين من حيث المهارات الخصائص الشخصية والدافعية.

## خلاصة الفصل:

تبرز أهمية التكوين الفعال بعد تقييمه بطرق ووسائل علمية، في تغيير الفرد لسلوكاته واتجاهاته بالتالي تنمية مهارته التي يتطلبها منصب العمل والوظائف التي يؤديها اختلاف برامج التكوين، وذلك قصد بلوغ الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة. نجد في كثير من المؤسسات تولى أهمية قصوى للإطارات المسيرة وذلك لما لهؤلاء في مساهمة المؤسسات فتقوم هذه الأخيرة بإعداد برامج التكوين في مجال التسيير، كما يعتبر التكوين وسيلة من وسائل التسيير الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية لإعداد مخزون من مسيري بصفة خاصة لهؤلاء الاطارات.

## الفصل الثالث: دافعية الإنجاز

- 1- ماهية ومفهوم دافعية الإنجاز
- 2- مكونات دافعية الإنجاز
- 3- أنواع دافعية الإنجاز
- 4- أبعاد دافعية الإنجاز
- 5- النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز
- 6- العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز
- 7- وظائف دافعية الإنجاز
- 8- قياس دافعية الإنجاز
- 9- مراحل نمو دافعية الإنجاز
- 10- أسباب انخفاض دافعية الإنجاز
- 11- صفات ذوي الإنجاز المنخفض

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعد الدافعية للإنجاز من أهم الدوافع الإنسانية، لأنها تميز الإنسان عن الحيوان فهي تكوين فرضي يشير إلى عدد من المظاهر السلوكية مثل: السعي لبذل الجهد والتحصيل ومواجهة الصعاب والسعي نحو التفوق والمثابرة للوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى التخطيط الدقيق وإتقان الأعمال، لذلك يتناول هذا الفصل دراسة أهم الجوانب التي تمكننا من فهم هذا الدافع والتعمق فيه.

1- ماهية ومفهوم دافعية الإنجاز:

1-1- الدافعية:

لغة: مفهوم الدافع في اللغة اللاتينية بكلمة "Mover" ويشار إلى مفهوم الدافع في اللغة الإنجليزية بكلمة "Motive" ويعني يحرك، وهو عبارة عن أي شيء مادي أو مثالي يعمل على تحفيز وتوجيه الأداء والتصرفات، أي أن كلمة دافع مأخوذة من الفعل الثلاثي "دفع" أي حرك الشيء من كانه إلى مكان آخر وفي اتجاه معين، وعندما نقول بأن الذي دفع شخص للقيام بسلوك معين فإننا نعني أن شيء ما هو الذي يحرك، وهذا المحرك نقصد به الدافع، فكلمة الدافع على وزن فاعل، لذا فان فاعل السلوك هو الدافع فهو الذي يحول السلوك إلى فعل، وعليه فان أي سلوك يقوم به الانسان يحتاج الى تفعيل فالذي يعمل على إظهار السلوك وتفعيله هو الدافع. كما وردت كلمة دافع في معاجم اللغوية بعدة معان:

المعنى الأول: بمعنى العطاء: دفعه ودفع إليه شيئاً أي أعطاه.

المعنى الثاني: بمعنى إزالة الضرر، دفع عنه الأذى والشر أي أزال الضرر.

المعنى الثالث: بمعنى الإزالة: قال الله تعالى: {وَكَلَّا دَفَعُ اللَّهُ التَّاسُ} سورة البقرة 251.

المعنى الرابع: بمعنى الحماية: قال الله تعالى: {لَيْسَ لَهُ دَافِعٌ...} المعراج 3 أي قام يحميه.

المعنى الخامس: بمعنى الأمانة: قال الله تعالى: {فَإِذَا دَفَعْتُمْ إِلَيْهِمْ أَمْوَالَهُمْ...} سورة

النساء.6

المعنى السادس: بمعنى الإفاضة والسرعة: اندفع في الحديث أي أفاض أسرع.

المعنى السابع: بمعنى الرد، يقال دفع القول أي زاده في الحجة، كما وردت كلمة دافع

في القرآن الكريم على النحو التالي:

قال الله تعالى: { وَكُونُوا دُفْعُ اللَّهِ النَّاسِ بَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ لَفْسَدَاتِ الْأَرْضِ وَكَانَ اللَّهُ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ }  
سورة البقرة 251.

قال المفسرون في معنى الآية: الدفع بمعنى الرد والمنع وهذا قول ابن جرير حيث قال: أي يرد عنهم معالجتهم بالعقوبة على كفرهم ونفاقهم بإيمان المؤمنين به وبرسوله.

قال تعالى: { فَإِنْ أَسْتَمْتُمْ مِنْهُمْ مُرْشِدًا فَادْفَعُوا إِلَيْهِمْ أَمْوَالَهُمْ... } سورة النساء 6

قال ابن كثير: أي سلموا إليهم أموالهم (أحمد فلاح العنوان، 2009، ص 89).

### اصطلاحاً:

لقد اختلف العلماء في إعطاء تعريف دقيق للدافعية، ولكن يمكننا أن نصل إلى خلاصة تجمع بين التعاريف التي سنقدمها ونربط بينها من باب الإفادة:

- عرف عبد الطيف حسين فرج بأنها كل ما يدفع الفرد إنساناً كان أم حيواناً إلى التماس أهداف طبيعة موروثه أي مقررة من قبل فطرته ومغروزة في الجهاز العصبي لذا تسمى الدوافع الفطرية بالغرائز (عبد اللطيف حسين فرج، 2007، ص 30).

- يعرفها كوني *Conine* بأنها حافز داخلي يوجه السلوك نحو بعض الغايات وتعمل الدافعية على مساعدة الأفراد على التغلب على حالة الكسل والقصور وقد تعمل القوى الخارجية على التأثير في السلوك، ولكن القوى الداخلية للدافعية هي التي تعمل على دفع السلوك تحفيزه. (محمد أحمد الرفوع، 2005، ص 136)

- كما تعرف الدافعية بأنها مصطلح عام يستعمل للدلالة على العلاقة الديناميكية بين الكائن الحي وبيئته، وهي مفهوم عام أو تكوين فرضي لا يشير إلى حالة الخاصة محددة، بل إنها عملية استثارة السلوك وتنشيطه وتوجيهه نحو الهدف.

(غالب محمد المشيخي، 2013، ص 22).

- الدافعية هي عبارة عن عوامل داخلية وخارجية تحرك الإنسان للممارسة سلوك معين وإعادة التوازن الذي فقد أو أختل (محمد أحمد الرفوع، 2015، ص67).

- كما يعرف أتكسون الدافعية بأنها استعداد الكائن الحي لبذل أقصى جهد لديه من أجل تحقيق هدف معين (رويدا زهير عبد الله، 2013، ص1158).

ومن التعريفات السابقة يمكن استخلاص:

- أن الدافعية هي حالة داخلية، أو استعداد داخلي فطري، أو مكتسب شعوري، أو لاشعوري، عضوي أو اجتماعي او نفسي يثير السلوك ذهنيا كان أو حركيا، يوصله ويسهم في توجيهه سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية.

### 1-2- الدافعية للإنجاز:

- يعرف أحمد عبد الخالق الدافعية للإنجاز بأنها الأداء على ضوء مستوى الامتياز والتفوق أو الأداء الذي تحدثه الرغبة في النجاح (لمعان مصطفى الجلاي، 2011، ص76).

- كما تعرف بأنها دافع مركب يوجه سلوك الفرد كي يكون ناجحا في الأنشطة التي تعتبر معايير للامتياز، والتي تكون معايير النجاح والفشل فيها واضحة ومحددة.

(صالح حسن الدايري، 2001، ص143).

- ويعرف مصطفى الصفتي: دافعية الإنجاز بأنها الرغبة في الأداء وتحقيق النجاح وهي هدف ذاتي ينشط ويوجه السلوك وتعتبر من المكونات العامة للنجاح الدراسي.

(حنان سعيد الرحو، 2005، ص296).

- عرفها حسن علي: بأنها مفهوم افتراضي كامن لدى الشخص قد يمثل دافعا أو استعدادا أو ميلا راسخا لدى الفرد للاقتراب والبحث عن النجاح في المواقف ذات الطابع الانجازي أو التي تتضمن إنجازاً أو تنافساً لأداء مهمة ما.

وفقا لمحك معين من الجودة والامتياز (أحمد فلاح العلوان، 2009، ص302).

-كما تعرف بأنها حالة داخلية مرتبطة بمشاعر الفرد ونوجه نشاطه نحو التخطيط للعمل وتنفيذ هذا التخطيط بما يحقق مستوى محددًا من التفوق يؤمن به الفرد ويعتقد فيه

(سامي محمد ملحم، 2009، ص147).

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص:

أن الدافعية للإنجاز هي السعي وراء التفوق والامتياز، وتحقيق الأهداف السامية والمثابرة والتفرد بالمهارة، والإتقان للوصول لأعلى المراتب وتحقيق النجاح.

## 2- مكونات دافعية الإنجاز:

يرى وأزبل هنالك ثلاث مكونات على الأقل لدافعية الإنجاز وهي:

### 1.2-الدافع المعرفي: الذي يعبر عن حالة لانشغال بالعمل أي أن الفرد يحاول أن

يشجع حاجات المعرفة والفهم، وتكون عملية اكتشاف المعرفة الجديدة هي المكافأة لديه.

### 2.2- تكريس الذات: وهي رغبة الفرد في المزيد من الصيت والسمعة والمكانة التي

يحرزها عن طريق أدائه المتميز، والملتزم في الوقت نفسه بالتقاليد العامة المعترف بها مما يؤدي إلى شعوره بكفايته واحترامه لذاته.

### 3.2- دافع الانتماء: الذي يتجلى في الرغبة بالحصول على تقبل الآخرين وتحقيق

اشباعه في التقبل، أي ان الفرد يستخدم نجاحه العام أداة للحصول على الاعتراف والتقدير من جانب من يعتمد عليهم في تأكيد ثقته بنفسه

(أحمد يحي الزق، 2006، ص120).

### 3- أنواع دافعية الإنجاز:

ميز فيروف بين نوعين أساسيين في الدافعية للإنجاز هما:

#### 1.3-دافعية الإنجاز الذاتية:

ويقصد بها تطبيق المعايير الداخلية أو الشخصية في مواقف الإنجاز، إذ يتنافس الفرد مع ذاته في مواجهة قدراته ومعايير الذاتية الخاصة وهو أقرب لنمط الدافع للإنجاز الذي عني ميكالاند بدراسته.

#### 2.3- دافعية الإنجاز الاجتماعية:

تتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية أي مقارنة أداء الفرد لأجل الحصول على الاستحسان الاجتماعي للنجاح (انوار محمد الشرقاوي، 2001، ص 137).

### 4- أبعاد دافعية الإنجاز:

1. **البعد الشخصي:** ويتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الإنجاز وإن دافعية في ذلك ذاتية، إنجاز من أجل الإنجاز حيث يرى الفرد أن في الإنجاز متعة في حد ذاته، وهو يهدف بذلك الى الإنجاز الخالص الذي يخضع للمقياس المعايير الذاتية الشخصية، ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد بارتفاع مستوى كل من الطموح والتحمل والمثابرة وهذه أهم صفاته الشخصية.

2. **البعد الاجتماعي:** ويقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة، كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل الى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال. (تم الاسترجاع من رسالة منشورة).

3. بعد المستوى العالي في الإنجاز: ويقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الإنجاز يهدف الى المستوى الجيد والممتاز في كل ما يقوم به من عمل.

(مجدي عبد الله، 2003، ص184).

وتشير الدراسات والبحوث التي أجريت حول مفهوم دافعية الإنجاز الى ان هذا المفهوم يتحدد من خلال أربعة عوامل:

اثان منهما يتعلقان بخصائص الفرد وهما: دوافع تجنب الفشل العاملان الآخران يتعلقان بخصائص المهمة وهما: صعوبة وسهولة المهمة

(بني يونس، 2004، ص350).

#### 5- النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز:

هناك عدة تطورات مفسرة لدافعية الإنجاز نذكر منها:

#### 1.5-نظرية الحاجة بالإنجاز لماكيلاند:

قام ماكيلاند بدراسات عديدة لدافع الإنجاز، وقام بإلغاء محاضرات من أصحاب الاعمال من أجل إثارة حاجة الإنجاز لديهم. وكانت نتيجة ابحاثه ان حافز الإنجاز لا يوجد الا في 10% من مجموع سكان الولايات المتحدة، رغم ان معظم الناس يدعون امتلاكه، وتوصل الى حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل منها: طفولة الفرد ونشأته نوع النشأة التي يعمل بها وقد بينت دراساته ان ذوي الإنجاز العالي يتصفون بعدة خصائص:

-يميلون الى المخاطرة المتوسطة.

كما اقترح ماكيلاند خطوات لتنمية دوافع الإنجاز لدى الافراد وهي:

-ان يسعى الفرد الى الحصول على التغذية العكسية من اجل تعزيز نجاح الفرد ودفعه الى نجاح أكبر.

-ان يسعى الفرد الى تعديل انطباعاته عن نفسه من خلال يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.

**2.5- نظرية التوقع في الدافعية:** لقد أسهمت نظريات الدوافع في تعميق فهم دوافع الفرد، ولكن السلوك الإنساني اعقد من ان يكون مجرد استجابة احاجة غير مشبعة، اذ أن حاجات الإنسان المختلفة تتنافس سعياً لتحقيق الإشباع المطلوب لكل منها.

وتعتمد نظرية التوقع في الدافعية على مسلمات ثلاث:

-أن الإنسان يتعامل عادة مع بدال السلوك الممكن وما تحمله من نتائج بطرق وأساليب عقلانية.

-أن الانسان يتعلم من خلال الخبرة، ومن خلال توقع النتائج المحتملة بدائل التعامل مع الأحداث، وعن طريق هذا التعلم يعدل من استجاباته.

وعلى الرغم من تعدد نماذج نظرية التوقع، الا أن من أكثرها شهرة واستخداما هو النموذج الذي طوره كروم الذي تركزت اعماله بشكل خاص على دافعية العاملين في المؤسسات، وتدور أفكار هذه النظرية حول:

-إن الفرد يعيش دوافع بكثافات متنوعة ويعتمد ذلك على التفاعل المعقد للعلاقات بين درجة التفضيل والتوقع والفائدة المرجوة.

-ان الفرد سيختار سلوكا يستجيب فيه لعوامل الدافعية الأخرى.

### 3.5- نظرية مستوى الطموح (ليفين):

صاحب هذه النظرية هو "ليفين" الذي يرى أن هدف الفرد أو طموحه قد يشكل الدافع الرئيسي للقيام بالعمل، حيث يفسر الدافعية بأنها محصلة التفاعل بين خبرات الإنجاز السابقة والهدف لتحقيق تلك الإنجازات وما يولده ذلك من مشاعر النجاح.

إذن فمستوى الطموح هو مستوى الإنجاز المتوقع ووفقا لمعرفة الفرد بمستوى إنجازهِ السابق والفرق بين مستوى الإنجاز السابق ومستوى الطموح يسمى بفرق الهدف والفرق بين مستوى الطموح ومستوى الإنجاز الجديد هو مشاعر النجاح أو الفشل.

وتفترض هذه النظرية أن فرق الهدف يميل الى أن يكون معجبا وذلك فإذا نجح الفرد في تحقيق فرق إيجابي في الإنجاز فإن ذلك يولد لديه شعورا بالنجاح تختلف قوته حسب الزيادة الإيجابية في الإنجاز مما يدفعه الى المزيد من العمل.

(عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 82.80).

#### 4.5- نظرية هزبرك (نظرية العامل المزدوج):

ناقش الباحثان "كاتش" و"كهان" نظرية العامل المزدوج لهزبرك وذكرنا بأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بنظرية ماسلو في الدافعية، وقد استنتجنا بأنها تفترض بأن القناعة وعدم القناعة بالعمل هما بعدين مستقلين وأن جوانب العمل التي تتيح عنها عدم القناعة تختلف عن تلك الجوانب التي تتيح عنها القناعة.

فعدم القناعة يمكن أن تسببه عوامل خارجية مثل الأجر، الاشراف ظروف العمل وهذا ما ندعوها بالعوامل الصحية، وإزالة العامل الخارجي غير المقنع هو ليس بحد ذاته مقنعا أو مولد الدافعية على العمل، فالقناعة والدافعية في العمل تأتي من مجموعة عوامل خارجية مثل اشباع الحاجات المتعلقة بالاعتراف بالفرد في المجتمع، الإنجاز، المسؤولية والنمو الفردي.

(صالح حسن، 2001، ص 121).

## 6- العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز:

يتأثر مستوى دافع الإنجاز بعدة عوامل يمكن تحديد أهمها في النقاط التالية:

- نوعية القيم السائدة في المجتمع.
  - الدور الاجتماعي للأفراد.
  - العمليات التربوية في النظم التعليمية للدولة.
  - التفاعل بين أفراد الجماعة.
  - أساليب تنشئة الأطفال.
- (رويدا زهير عبد الله، 2013، ص60).

## 7- وظائف دافعية الإنجاز:

**1.7 وظيفة منشطة:** تعمل على تحريك وتنشيط الطاقة الكامنة داخل الفرد، كما أن وضوح الأهداف مع التركيز عليها يعمل على تحفيز الطاقة الإنسانية والطاقة النفسية داخل كل فرد.

**2.7 وظيفة انتقائية:** تجعل دافعية الإنجاز الانسان ينتقي سلوكا محددًا يصل به أهداف محدد دون آخر، وعندما يتحقق هذا الهدف تقوم الدافعية بوظيفة أخرى هي الوظيفة التديمية لتلك الطريقة التي أوصلته لهدفه.

**3.7 وظيفة المباشرة:** تحقق دافعية الإنجاز وظيفة المثابرة والإصرار والصبر والاعتكاف حتى يتم انجاز العمل.

**4.7 الوظيفة التوجيهية:** تحقق دافعية الإنجاز وظيفة مهمة للغاية هي الوظيفة التوجيهية وبما أن الإنسان يمتلك طاقة ذاتية فإنه يتم توجيهها في اتجاه يحدد قوة ذلك الدافع وتوجيهه الصحيحة

(شكشك، 2007، ص52).

## 8- قياس دافعية الإنجاز:

يمثل قياس دافعية الإنجاز تحدياً لعلماء النفس ورغم ذلك تمكنوا من إيجاد نوعين من المقاييس والمتمثلان في:

**1.8 مقاييس الإسقاطية:** يطلب من المفحوص في هذا النوع من الاختبارات أن يستجيب إلى منبه غامض ليستكشف الباحث من هذه الاستجابة نوع الدوافع التي توجد عند الفحوص والمسلمة التي تحكم استخدام مثل هذه الاختبارات هي أن دوافعنا تؤثر في العمليات غير الشعورية والتي تؤثر بدورها على السلوك.

**2.8 المقاييس الموضوعية:** يعد استخدام هذا النوع من الاختبارات من أكثر الطرق شيوعاً في قياس الدافعية ويعطي المفحوصين بمقتضاها عدداً من الأسئلة ليجيبوا عليها من خلال الاختبار بين بدائل مثل (نعم، لا) أو الاختيار من بين عدة بدائل، وتسمى هذه الاختبارات بالمقاييس الموضوعية لأنها لا تسمح للقائم بالدراسة أن يتدخل ذاتياً في تصحيح ما هو الاختبارات الإسقاطية.

(صالح حسن الداھري، 2001، ص 123).

جدول رقم (1): المقاييس الإسقاطية والمقاييس الموضوعية.

المقاييس الموضوعية	المقاييس الإسقاطية
<p>مقياس فينز (Venner) لدافعية الإنجاز لدى الأطفال والمراهقين الذي اشتقت عباراته من نظرية (Atkinson)</p> <p>مقياس دافعية الإنجاز للأستاذ: وضع هذا المقياس الدكتور عبد الرحمان صالح الأزرق صممه في ضوء الموقف التعليمية العامة التي يقوم بها المعلم والمتوقعة منه ويتكون هذا المقياس في صورته النهائية على 32 عبارة (5) أبعاد تمثل مكونات دافع الإنجاز لدى الأستاذ وهي الطموح والمثابرة الإدراك، أهمية الزمن التنافس واستعمل الباحث طريقة التجزئة النصفية للتأكد من ثبات الاختبار واستخدم صدق المفردات للتحقق من صدق المقياس وتوصل إلى نتائج مرضية.</p> <p>(عبد الرحمان صالح الأزرق، 2000، ص140-150)</p>	<p>مقياس تفهم الموضوع ( Thematic Apperception )</p> <p>يرجع الفضل الى هنري موراي (H. murray) في اعداد هذا الاختبار</p> <p>يتضمن هذا الاختبار صوراً تعرض على المفحوصين ثم يطلب منهم أن يكتبوا قصصاً في (5) دقائق مسترشدين بعدة أسئلة والصورة إما أن تختار أو تصنع خصيصاً لنواحي أفكار الإنجاز بعد ذلك تقدم القصص ويتم تقييمها بحسب مضمون الإنجاز</p> <p>(عبد الطيف خليفة، 2000، ص99).</p>

## 9- مراحل نمو دافعية الإنجاز:

يفترض ماكيلاند وآخرون أن الدافعية للإنجاز ظاهرة نمائية تزداد وضوحاً بتطور العمر وأن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث سعيهم نحو تحقيق الإنجاز. فمنهم من يحقق الإنجاز بدافع الإنجاز نفسه، ومنهم من يحققه بدافع تجنب الفشل المصاحب لعدم الإنجاز يحدد لنا فيروف ثلاث مراحل لنمو دافعية الإنجاز وهي:

## أولاً: التنافس الاستقلالي:

ويقصد بها الخبرات البدائية في محاولة اكتشاف البيئة ويظهر الإنجاز الذاتي الحسن التنظيم عن الطفل مع ظهور اللغة وظهور القدرات والمهارات (شكشك، 2007، ص51).

حيث لفت كل من هويت وهنت الأنظار الى أهمية هذه الخبرات وتطوير اهداف الإنجاز والتي يحاول من خلالها الطفل اكتشاف البيئة الملائمة له. فعند بلوغ الطفل ما بين عام ونصف والعامين والنصف من العمر، أي مع تعلمه التحدث وتطور إمكانيات اللغة، وظهور القدرات والمهارات، يظهر الإنجاز الذاتي المنظم وعندما يصبح دافع الإنجاز الاستقلالي للطفل أكثر فعالية لقوة قدراته، ويشعر الطفل بمتعة الإنجاز الاستقلالي حيث يكتشف الطفل قدرته على اعمال لم يكن قادراً على أدائها من قبل، وهذه المرحلة لا تتضمن مقارنة اجتماعية، لكن طفل الأربع سنوات يستطيع مقارنة نفسه بآخر إذ اطلب منه عمل ذلك، ولا يتجاوز هذه المرحلة بنجاح الا بعد ان يأخذ الطفل حرية التفاعل مع البيئة واكتشافها بالإضافة الى دعم فعله واستثارته.

## ثانياً: المقارنة الاجتماعية حول الإنجاز:

تبدأ هذه المرحلة في السنوات الأولى للطفل داخل المدرسة، حيث يتعرض الطفل خلالها لضغوط تدفعه الى التقويم الاجتماعي وترغبه فيه وفي هذه المرحلة يحدث التوجه الاجتماعي

الأكبر بواسطة المجتمع عن طريق المدرسة وحينئذ تصبح المقارنة الاجتماعية للإنجاز استجابة آلية متولدة من تقييمات الأداة، ويكون التمرکز حول الذات كالتناقض

(بني يونس، 2006، ص117).

الى حد ما وتصبح هذه هي المرحلة الثانية لدافعية الإنجاز، ولهذه المرحلة وظيفة إخبارية فهي تسمح للطفل بتسوية اخفاقاته لتزوده بالمعلومات عن نفسه بعلاقته بالعالم الذي حوله، وتبرز الوظيفة المعيارية لهذه المرحلة عندها يوضع الطفل في المدرسة حيث يتوقع أن يواجه الطفل نفسه نحو المقارنة الاجتماعية حتى إذا لم تؤيد اسرته ذلك، وهذا يظهر جليا في الأطفال الذين يوضعون في الحضانة بسن مبكر، حيث يتعلم الطفل تهدئة نفسه وبث الطمأنينة فيها من حيث مستوياته واستقلاله الذاتي. وتبرز الحاجة إلى التفوق بشكل متطور لدى الأطفال في الثامنة أو العاشرة من عمره خاصة في العائلات التي تشجع أبنائها على الاستقلالية في سن مبكر. ويتحمل من أمثال هؤلاء بأنفسهم (بوخرسية، 2006، ص104).

### ثالثا: تكامل دافعية الإنجاز الذاتي القائمة على المقارنة الاجتماعية:

يمكن أن يحدث مثل هذا البرنامج بين دافعية الإنجاز الذاتي وتلك القائمة على المقارنة بالآخرين، عندما لا تسيطر الأخيرة على الفرد، أو تصبح المعيار الذي يتحكم في فكرة الطفل في الإنجاز، فإن تفوق الجانب المعياري الجمعي على الدوافع الإنجاز الذاتي يجعل الإنجاز القائم على المقارنة بالآخرين المكان الأهم، أما في الحالة بروز الجانب الذاتي للحافزية، فإن احتمال التكامل ممكن ولا يعني التكامل هنا الرجوع للحوافز دون التضحية بإحداهما من أجل الآخر.

وبناء عليه فإن، فيروف استطاع أن يدمج كل قيم الفرد الشخصية المعيارية الفطرية في القيم المستمدة من المجتمع وخاصة تلك القيم المكتسبة من التفاعل من رفاق المدرسة والبيئة المدرسية لكي يتوصل الى الدور الذي تلعبه تلك القيم في دافعية الإنجاز الطفل أو الطلب.

جدير بالذكر أن الدافعية لإنجاز تختلف من طفل إلى آخر، فيهتم بعض الأطفال بثناء الآباء فيؤثرون على نجاحهم المدرسي، ويزيد من دافعتهم للإنجاز وعلى خلاف ذلك ظهر أن الشعور العدائي نحو الآباء يخفض الإنجاز ويقلل الدافعية لدى الأطفال. وقد توصل روزن وداندراد الى أن الآباء ذوي الدافعية المرتفعة للإنجاز يكون لأبنائهم الخاصة ذاتها، وذلك لان كتل هؤلاء الآباء على اكتساب المواقف، وحل المشكلات بأنفسهم.

(النيال، عبد الحميد، 2009، ص 165).

### 10- أسباب انخفاض دافعية الإنجاز:

أسباب ضعف دافعية الإنجاز عديدة منها:

#### 1.10- التوقعات المرتفعة أو المنخفضة التي يضعها الآباء:

قد يضع الآباء سقفا عاليا لمعايير الإنجاز التي ينبغي لأبنائهم الوصول إليها. وقد يقسوا بشدة على الأبناء ليحققوا الإنجاز العالي.

وهذا يعثر الأبناء بالفشل فتضعف دافعتهم للإنجاز ويجعلهم غير مباليين بالتحصيل. بالإضافة إلى ذلك ان توقعات الوالدين المرتفعة والمبالغ فيها يطور لدى الأطفال خوفا من الفشل يؤدي الى الإنجاز المنخفض، كما ان دافع الطفل للإنجاز العالي قد يولد لديه دافعا لتجنب النجاح وهو دافع اجتماعي مكتسب تستشير المواقف التنافسية عندما يخشى الأفراد أن يجلب لهم نتائج سلبية.

#### 2.10- التنشئة الاجتماعية الخاطئة: يعد دافع الإنجاز مكتسبا من البيئة، ولهذا تلعب

أساليب التنشئة الاجتماعية دورا هاما إما في اكساب الفرد الاستقلالية أو الاعتماد على الذات والثقة في النفس والتي تكون دافعية الإنجاز. أو تعلمه الاتكالية واللامبالاة في الإنجاز. كما ان أساليب التنشئة التي تعتمد على التسلط والقهر والمراقبة المستمرة وعدم الثقة تقلل من دافعية الإنجاز عند هؤلاء الأفراد الذين يتعرضون لمثل هذه الأساليب القهرية.

تؤكد الدراسات أيضا أن إحدى الطرق التي تجعل دافعية الطفل للإنجاز منخفضة هي من خلال والديه الذين لا يدركون قدراته ولا يتوقعان منه توقعات تتناسب وهذه القدرات.

(الزليتي، 2008، ص180).

**3.10- تدني تقدير الذات:** أساليب التنشئة الخاطئة تؤدي إلى تدني تقدير الذات عند الطفل وشعوره بعد القيمة، وتدني تقدير الذات يؤدي إلى الاعتقاد الطفل أنه غير قادر على الإنجاز ويقلل من قدر نفسه، ومن مستوى طموحه مما يضعف دافعيته نحو الإنجاز.

(شكشك، 2007، ص55).

#### 4.10- معلومات الإنجاز:

عندما يتوقع الأفراد الفشل أو يخشون النجاح، فانهم غالبا ما يتوقعون عن بذل المحاولة للوصول الى النجاح، وتبعاً لذلك، يصبح الإنجاز غير محتمل الحدوث. وفيما يلي نقوم بدراسة لتلك المعوقات التي تحول دون تحقق الإنجاز.

#### 5.10- توقعات الفشل:

قد يشكل الفقر في بعض الأحيان عائق أمام عملية التعلم وبالتالي يمر التلاميذ الفقراء بحالات عديدة من الفشل وبالتالي يتراكم الإحباط المتعلق بالمدرسة.

ويكف بعض التلاميذ عن الاشتراك العملي في الدراسة، ويتوقف الكثيرون عن مجرد المحاولة ربما لشعورهم باليأس مما يجعلهم لا يتصورون أي نتيجة سوى الفشل.

يؤيد عالم النفس ريتشارد دي تشارمز فكرة أن توقعات الفشل وشاعر اليأس تكمن وراء الإنجازات المنخفضة المستوى لكثير من الصغار الفقراء.

(دافيدوف، 1997، ص470).

### 6.10- الخوف من النجاح:

ونلاحظ أن هناك مفهوما متمما للحاجة للإنجاز هو مفهوم الخوف من الفشل حين أننا نجد أن كلا من النجاح والفشل لا يمكن فهمهما بشكل تام إلا في سياق العلاقات بين الأفراد...

ففي أي مجتمع ينهض على الإنجاز يكون النجاح هو الوسيلة الفعالة في كسب التقدير والاحترام في حين يؤدي الفشل الى فقدان الاعتبار والتقدير. وهناك ثلاثة أسباب أساسية للخوف من الفشل: هي تضائل تقدير الذات، هبوط قيمة الفرد بصورة عامة، فقدان الجراء نتيجة للانتقال الى الإنجاز. (عبد الله، 2003، ص183).

### 11- صفات ذوي الإنجاز المنخفض:

-الشخص منخفض الإنجاز يكون دافعه لتجنب الفشل أقوى من دافعه للنجاح.

-يميل منخفضو الإنجاز الى أن يعزو نجاحهم إلى عوامل خارجية غير ثابتة فشلهم إلى عوامل داخلية ثابتة.

-قد يؤدي خوفهم من الفشل الى التردى من متاهات القلق، الشيء الذي يفشى الى تحصيل اقل جودة وأدنى مستوى مما هو متوقع منهم. وغالبا ما يقع هذا الانحدار التحصيلي في تلك الظروف التي يتم التركيز فيها بقوة التحصيل. ولذلك فإن الفشل لا يعني دائما نفس النسبة للمتعلمين انه يحفز اقواما ويثبط آخرين

(مولاي بودخيلي، 2004، ص289.297).

-يختار الافراد ذوو الدافعية المنخفضة المشكلات السهلة او المشكلات الصعبة (غير المعقولة)

-يميل الأشخاص منخفضو الإنجاز إلى العمل مع الأشخاص يحبونهم ويصادقونهم بدل الأشخاص المثابرين (عبد الله الخليفة، 2001، ص18).

-عادة ما يقبل منخفضو الإنجاز بواقع بسيط أو أن يطمحوا بواقع أكبر بكثير من قدراتهم على تحقيقه.

-يميل منخفضو الإنجاز إلى الوظائف السهلة ذات العائد الصغير أو الى الوظائف ذات العائد الكبير والتي تفوق قدراتهم.

### الكفاية المدركة وأهداف دافعية الإنجاز:

تحتوي دافعية الإنجاز مجموعة خاصة من الأهداف تتضمن الكفاية تتمايز الى فئتين:

1. أهداف الاتقان: التي ينشد فيها الأفراد زيادة كفايتهم لفهم، أو تمكينهم من أي شيء جديد.

2. أهداف الأداء: التي ينشد فيها الأفراد اكتساب الاحكام المضلة لكفايتهم او تجنب الاحكام السببية لكفايتهم.

حيث توجد أهداف الاتقان في المواقف التي يباشر فيها الأفراد المهمة لأنهم يجدون استمتاعا داخليا وتعكس اهداف الأداء توجهها خارجيا، يكون الأفراد مدفوعين فيه أكثر للحصول على مكافآت خارجية، ولعل ذلك يذكرنا بتصنيف آخر لدافعية الإنجاز إلى دافعية داخلية ودافعية خارجية. (نبيا زايد، 2003، ص91).

لقد اهتم منظرو الدافعية الخارجية بالمظاهر الانفعالية والمعرفية للدافعية، حيث تبنى نظرية الدافعية الداخلية على افتراض أن الأفراد مدفوعين بصورة طبيعة لتنمية ذكائهم كفايتهم، وأنهم يسرون من انجازهم.

## خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الدافعية تم تعريف الدافعية للإنجاز، وذلك خلال عرض عدة تعريفات ووجهات نظر مختلفة لجملة من الباحثين والمختصين في مجال علم النفس والدوافع الخاصة، وتم التطرق إلى بعض المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بمفهوم الدافعية. وفي النقطة الموالية تم التعرض إلى مكونات الدافعية، وأنواع الدافعية والنظريات المفسرة لها وحتى الوظائف وقياسها ومراحل نمو دافعية الإنجاز وأسباب انخفاضها وصفات ذوي الإنجاز المنخفض.

آجانج اميداني

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية

### تمهيد

- 1- منهج الدراسة
- 2- حدود الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- الدراسات الاستطلاعية
- 5- أدوات جمع البيانات
- 6- الخصائص السيكو مترية لأدوات القياس
- 7- إجراءات التطبيق
- 8- الأساليب الإحصائية

## تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث، حيث يمكن للباحث هنا من تحصيل وجمع البيانات والمعلومات حول مجال بحثه، ثم يقوم بعد ذلك بتفريغ البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها وفقا لطرق وأساليب ممنهجة. ليتم بعد ذلك الحصول على نتائج تكون بمثابة السند الأساسي للجانب النظري ويتحقق من كل هذا عبر صدق الفروض المنهجية والمتبعة في انجاز هذه الدراسة الميدانية كل هذا من خلال تحليل البيانات في ضوء الفرضيات المطروحة.

## 1- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة الحالية والمعلومات المراد الحصول عليها لدراسة التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط. وذلك من خلال وصف هذه الظاهرة فإنه توجب علينا اختيار المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب لهذه الدراسة، كونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة، بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استنقاص مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى تحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح. دون أحداث أي تغيير سواء بالزيادة أو النقصان في المتغيرات المراد دراستها.

## 2- حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

-الحدود المكانية: أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط، وبالتحديد في مصلحة الموارد البشرية والمكاتب المجاورة لها في الطابق الأرضي والأول والثاني.

-الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة من تاريخ (12 أبريل 2023) إلى غاية تاريخ

(01 جوان 2023).

-الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

الوسط (سونلغاز) الأغواط، بمختلف الجنسين وباختلاف أعمارهم والأقدمية في العمل.

## 3-مجتمع وعينة الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على مجتمع وعينة الدراسة التالية:

- **مجتمع الدراسة:** يشمل مجتمع الدراسة كافة عمال وعاملات مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط، الذين يمثلون المجتمع الإحصائي للدراسة.
- **عينة الدراسة:** لقد تم تطبيق على عينة الدراسة المتكونة من مجموعة من عمال وعاملات مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط. (مكتب مصلحة الموارد البشرية والمكاتب المجاورة له في كل من الطابق الأرضي والطابق الأول والثاني). عددهم (45) عاملاً وعاملة الذين أبدوا رغبتهم في مشاركتهم بالإجابة عن استمارة البحث المتكونة من استبيانين (استبانة التكوين) و(استبانة دافعية الإنجاز) بالإضافة إلى الخصائص الشخصية. حيث تم اختيارهم اختياراً عشوائياً.
- **خصائص عينة البحث:**

بما أن الدراسة يجب أن تشمل على مواصفات مجتمع الدراسة أي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس والعمر ومتغير الأقدمية في العمل.

فإننا نحاول أن نوزع العينة حسب المواصفات التالية:

**جدول رقم (2): يوضح توزيع العينة حسب الجنس.**

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
74,3 %	26	ذكر
25,7 %	09	أنثى
100%	35	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (2) أن أغلب أفراد المجتمع المدروس هم من فئة الذكور بنسبة 74,3 %، في حين نجد أن نسبة الإناث ضئيلة جدا حيث تقدر ب 25,7 % . ويمكن

تفسير هذا الاختلاف الكبير بين النسبتين إلى أن أغلب العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط من فئة الذكور حيث إن العمل الإداري يتلاءم وطبيعة الرجل، فهو في الغالب يتطلب تفكير وتقنيات يستطيع الرجل إنجازها.

**جدول رقم (3):** يوضح توزيع العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	1	2,9 %
من 31 إلى 40	23	65,7 %
من 40 فما فوق	11	13,4 %
<b>المجموع</b>	<b>35</b>	<b>100 %</b>

يتبين من خلال الجدول رقم (3) أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة العمرية (31 إلى 40 سنة) وذلك بنسبة 65,7 %، وعدد افرادها 23. أما نسبة 13,4 % فتمثل الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (40 سنة فما فوق) وعددهم هو 11 فرد، أما الفئة العمرية المحصورة بين (20 و 30 سنة) فتمثل النسبة الضئيلة من بين جميع الفئات العمرية بنسبة تقدر ب 2,9% وهو شخص واحد.

جدول رقم (4): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	19	54,3 %
من 10 إلى 20 سنة	13	37,1 %
أكثر من 20 سنة	03	8,6 %
المجموع	35	100 %

يتبين من خلال الجدول رقم (4) أن النسبة الأكبر من حيث سنوات العمل هي نسبة 54,3 % والتي أخذتها الفئة الأقل من 10 سنوات عمل، بينما النسبة الأصغر أخذتها الفئة ذات الخبرة أو الأقدمية في العمل لأكثر من 20 سنة عمل بنسبة تقدر ب 8,6 %. وتبقى لنا الفئة المحصورة بين 10 و20 سنة عمل فهم يمثلون نسبة 37,1 %.

#### 4- الدراسات الاستطلاعية:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تقدر ب (45) عامل وعاملة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط، أجريت عليهم الدراسة وذلك بتوزيع استمارة البحث (استبانة التكوين وكذا استبانة دافعية الإنجاز). على عدد العمال عشوائية ولم يجد العمال والعاملات صعوبة فيما يخص الإجابة على الاستمارة – وأردنا التأكد من خلال هذه الدراسة على ما يلي:

- مدى ملائمة بنود الأداة على عينة الدراسة.
- مدى وضوح وملائمة المادة التعليمية المستعملة في الأداة، ومعرفة أهم الصعوبات التي يمكن مواجهتها.
- حساب الخصائص السيكومترية لمقياس التكوين.
- حساب الخصائص السيكومترية لمقياس دافعية الإنجاز.

## 5- أدوات جمع البيانات:

اقتصرت الدراسة الحالية على الأداة التالية:

-**وصف الأداة:** تم الاعتماد في الدراسة الحالية على (الاستبيان) وهو من التقنيات الملائمة للحصول على البيانات والمعلومات والحقائق، الذي تم بناءه من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ومراجعة التراث النظري. وذلك لمعرفة العلاقة بين التكوين ودافعية الإنجاز.

### 1-استبيان التكوين:

يتكون استبيان التكوين من (20) بند.

للإجابة على الاستبيان تم الاعتماد على (3) بدائل وهي:

(موافق-محايد-معارض).

### 2- استبيان دافعية الإنجاز:

يتكون استبيان دافعية الإنجاز من (24) بند على أربعة أبعاد وهي:

(مستوى الطموح-المثابرة-الأداء-مستوى الإدراك).

**جدول رقم (5):** يوضح أبعاد دافعية الإنجاز.

رقم البنود	أبعاد دافعية الإنجاز
1.2.3.4.5.6	1- مستوى الطموح
.7.8.9.10.11.12	2- المثابرة
.13.14.15.16.17.18	3-الأداء
.19.20.21.22.23.24	4- مستوى الإدراك

للإجابة على الاستبيان تم الاعتماد على (3) بدائل وهي:

(موافق- محايد- معارض)

-طريقة الإجابة:

**المحور الأول: استبيان التكوين:**

تتم الإجابة على بنود المقياس تبعاً لبدايل الأجوبة المرتبة على التدرج متواصل وهي:

(موافق- محايد- معارض). فإذا كانت إجابة المبحوث (موافق) فهي تدل على أن المبحوث قد استفادة من المعارف والخبرات التي توفرها له الدورات التكوينية في تحسين عمله وزيادة الإنتاجية. بينما إذا كانت إجابة المبحوث (محايدة) فهو إما قد استفادة من الدورات التكوينية بدرجة أقل أو أنه تعسر عليه الالتحاق بالدورات التكوينية التي توفرها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز). أما إذا كانت إجابة المبحوث (معارض) فهي يعارض الدورات التكوينية بشتى طرقها.

**المحور الثاني: استبيان دافعية الإنجاز:**

تمت الإجابة على بنود الاستبيان المتمثلة في أربعة أبعاد تبعاً لبدايل الأجوبة المرتبة على التدرج المتواصل وهي (موافق- محايد- معارض). فإذا كانت إجابة المبحوث (موافق) في البعد الأول وهو (مستوى الطموح) فهذا دليل على ارتفاع مستوى الطموح لديه، أما إذا كانت (محايد) فهو إما بنسبة طموح متوسط أو أحياناً يرتفع. أما إذا كانت (معارض) فهو لا يطمح ابداً. البعد الثاني المتمثل في قياس (المثابرة) لدى العامل، فإذا كانت إجابة العامل المبحوث (موافق) فهذا دليل على مثابرته أما إذا كانت إجابة العامل المبحوث (معارض) فهو غير مثابر البت. بينما إذا كانت إجابة العامل المبحوث (محايد) فهو أحياناً يجتهد في عمله ويثابر، وأحياناً يتكاسل ويشعر بالملل. البعد الثالث والبعد الرابع المتمثلان في (الأداء

والإدراك معاً) أما هنا في قياس مستوى أداء وإدراك العامل المبحوث حيث إذا قام العامل بأداء عمله بأكمله وجهه وبإتقان دون تفران منه ولا كسل ولا ضجر فسوف يجيب ب (موافق)، بينما إذا كانت اجابته عكس ذلك فسوف (يعارض) بلا شك، أما إذا كان يعمل تارة ويتمادي تارة أخرى، ويجتهد ويثابر تارة ويتمادي تارة أخرى فسوف يجيب ب(محايد) دون شك.

جدول رقم (6): يوضح درجة كل بديل من البدائل.

موافق	محايد	معارض
03	02	01

#### 6- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

**صدق وثبات:** أداة قياس (التكوين) و(دافعية الإنجاز) حساب صدق والتمييزي أو بما يعرف بصدق المقارنة الطرفية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتأكد من صدق وثبات الاستبانة.

**صدق المحكمين:** للتأكد من صحة البنود أو نفيها، تم عرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من أساتذة محكمين عددهم (3) من بينهم الأستاذة الدكتورة عمومن رمضان من قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، لبيان رأيهم في صحة كل عبارة ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي اليه بالإضافة الى ذكر ما يرونه مناسباً من إضافات او تعديلات وبناءاً على ملاحظتهم تم استبعاد بعض العبارات وتعديلاتها من حيث الصياغة والأسلوب وبالتالي بلغ عددها بصورة نهائية (20) بند لمقياس التكوين و(24) بند لمقياس دافعية الإنجاز.

## ثبات أداة الدراسة:

أي إعطاء نفس النتائج في إجراءات متكررة لنفس الأفراد أو استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة خلال فترات زمنية معينة.

## 1. ثبات مقياس التكوين

جدول رقم 7: يوضح قيمة معامل الثبات لمقياس التكوين

عدد البنود	معامل ألفا كرمباخ
20	0.69

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرمباخ قد بلغت 0.69 وهي قيمة تدل على أن مقياس التكوين يتمثل بثبات مقبول مما يسمح لنا بتطبيقه لنا على عينة الدراسة.

## 2. ثبات مقياس دافعية الإنجاز

الجدول رقم 8: يوضح معامل الثبات لمقياس دافعية الإنجاز

عدد البنود	معامل ألفا كرمباخ
24	0.78

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرمباخ قد بلغت 0.78 وهي قيمة تدل على أن مقياس دافعية الإنجاز يستمتع بثبات جيد مما يسمح لنا بتطبيقه على عينة الدراسة.

## 7- إجراءات التطبيق:

قامت الباحثة بتوزيع (50) استمارة على عينة عشوائية من المجتمع الأصلي، استطاعت استرجاع وجمع (35) استمارة صالحة للبحث من مجموع (43) استمارة مسترجعة، والتي تقيس كل من التكوين ودافعية الإنجاز، أما (8) استمارات المتبقية فلم تكن صالحة للبحث.

وبعد ذلك قامت الباحثة بتفريغ البيانات ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل فرضيات الدراسة.

#### 8- الأساليب الإحصائية:

استخدمت الباحثة عدة أساليب إحصائية لتحليل بيانات الدراسة وهي:

- استعملت برنامج الهزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف وحساب خصائص العينة.
- معامل ألفا كرومباخ لحساب الثبات.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة.
- المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي.
- اختبار T.test وتحليل التباين ANOVA لحساب الفروق.

## خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل على مختلف الإجراءات المنهجية التطبيقية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، حيث يعد خطوة هامة في الدراسة لأنه يساعد في الوصول إلى إجابات علمية عن التساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويشمل هذا الفصل عدة خطوات منها اختيار المنهج المناسب للدراسة، تحديد مجالات الدراسة الميدانية أي مجال المكاني والزمني وكذلك المجال البشري مع تحديد مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة وخصائصها، بالإضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات والتي من خلالها يتم جمع البيانات والحقائق حول الموضوع والتي تسمح بتحليل وتفسير هذه البيانات و ثم الدراسة الاستطلاعية والخصائص السيكومترية لأدوات القياس.

# الفصل الخامس: مناقشة وتفسير النتائج

تمهيد

- 1- عرض ومناقشة وتفسير وتحليل نتائج الفرضية العامة
- 2- عرض ومناقشة وتفسير وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى
- 3- عرض ومناقشة وتفسير وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية
- 4- عرض ومناقشة وتفسير وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
- 5- عرض ومناقشة وتفسير وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

خلاصة النتائج

الاستنتاج العام

التوصيات والاقتراحات

تمهيد:

سوف نعرض نتائج الدراسة المرتبة حسب فروض الدراسة وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لك فرضية مع ربط النتائج بالفصول النظرية السابقة.

1- عرض ومناقشة وتفسير وتحليل نتائج الفرضية العامة:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط.

جدول رقم (9): يوضح العلاقة بين التكوين ودافعية الإنجاز.

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	العينة	
0.05	0.40	0.14	35	التكوين
				دافعية الإنجاز

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) والذي يوضح العلاقة بين التكوين ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط. أن قيمة معامل الارتباط (ر) قد بلغت (0.14)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لأن الدلالة الإحصائية (0.40) أكبر من (0.05).

-وعليه فإن الفرضية لم تتحقق ومنه نقول إنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط.

مناقشة وتفسير الفرضية:

-فسر عدم وجود علاقة بين التكوين ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط. بأن العمال لا يستمدون دافعيتهم من التكوين، حيث إن اجتهادهم في عملهم وإتقانه بأكمل وجه ليس له علاقة بالدورات التكوينية التي تقدمها لهم المؤسسة (مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز). وأن قوة إدراكهم ومثابرتهم يستمدوها من حوافز أخرى كالترقية مثلاً أو العطل أو زيادة في الراتب.

وتختلف نتائج دراستنا مع الدراسة الطالبة بن مني تحت اشراف زين الدين منصور سنة 2022.2023 وكانت بعنوان عوامل التكوين في استثارة دافعية الإنجاز لدى تلاميذ المرحلة الثانوية من وجهة نظر الأساتذة القائل بأن توجد علاقة بين عوامل التكوين ودافعية الإنجاز.

2- عرض ومناقشة وتفسير وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية: نتوقع وجود مستوى مرتفع من دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط.

جدول رقم (10): يوضح المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمستوى دافعية الإنجاز.

مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	المتوسط الفرضي	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
0.01	0.001	48	3.63	7.35	52.41	35	دافعية الإنجاز

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) الذي يوضح المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمستوى دافعية الإنجاز أن قيمة تـا قد بلغت (3.63) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) لأن الدلالة الإحصائية (0.001) أقل من (0.01).

وعليه نقول بأن الفرضية قد تحققت، أي يوجد مستوى مرتفع من دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأوغاوط.

### مناقشة وتفسير الفرضية:

-نفسر وجود مستوى مرتفع من دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأوغاوط. نتيجة ظروف العمل والمزايا والحوافز التي تقدمها المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لعمالها تساهم في الرفع من روح المعنوي لديهم خاصة وأننا نعلم بأن الأجر الذي يتقاضاه العامل بالمؤسسة مرتفع بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، وكذلك الخدمات الاجتماعية التي يحصلون عليها.

-كما أننا نفسر وجود مستوى مرتفع من دافعية الإنجاز لدى العمال بالمؤسسة بالأداء الجيد ومستوى الطموح المرتفع وهذه نتيجة طبيعة نشاط المؤسسة وحساسية مجال العمل الذي يتطلب من العامل جودة الأداء، وتنفيذ المهام دون أخطاء أو حوادث إضافة الى أهمية نشاط المؤسسة وسمعتها، مما يفرض عليها تقديم أداء جيد ومراقبة الدائمة.

- كما نفسر أيضا وجود مستوى مرتفع من دافعية الإنجاز لوجود تحفيزات داخل المؤسسة تزيد من مثابرتهم وأدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية.

### 3- عرض ومناقشة وتفسير وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (11): يوضح قيمة معامل (ت) حساب الفروق بين الجنسين.

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
0.05	0.59	33	0.28	7.62	51.85	26	ذكور
				6.60	54.44	9	إناث

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة (ت) قد بلغت (0.28) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لأن الدلالة الإحصائية (0.59) أكبر من (0.05).

وعليه نقول أن الفرضية تحققت ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) الأغواط تعزى لمتغير الجنس.

#### مناقشة وتفسير الفرضية:

-فسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لكلى الجنسين الذكر والأنثى لأنهم يتمتعون بنفس درجة الادراك والطموح في دافعية الإنجاز للعمل حيث أن المؤسسة ساوت بين الجنسين من حيث الترقية وزيادة في الراتب ولم تحدث أي تمييز من حيث العمل أي أنهم يتقاسمون نفس الأدوار والأعمال داخل المؤسسة مما يؤثر بنفس الدرجة في دافعية الإنجاز لديهم. وأنهم يعملون بنفس الوقت والمكان بحيث يحدث لهم نفس مستوى الإدراك لديهم ونفس الطموح والقابلية للعمل والإنجاز بنفس الدرجة.

4- عرض ومناقشة وتفسير وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الاغواط، تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (12): يوضح فروق حسب العمر

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	دافعية الانجاز
0.05	0.85	1.58	9.00	2	18.008	بين المجموعات
			56.835	32	1818.735	داخل المجموعات
			65.83	34	1836.743	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة (ف) قد بلغت (1.58) وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لان الدلالة الإحصائية (0.85) أكبر من (0.05) وعليه نقول بأن الفرضية قد تحققت أي توجد فروق في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) الاغواط تعزى لمتغير العمر.

مناقشة وتفسير نتائج الفرضية:

نلاحظ عدم وجود فروق حسب العمر بدافعية الإنجاز لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بسبب أنهم يتقاسمون نفس الظروف المعيشية في العمل ويتمتعون بنفس الأداء والادراك مما لا يحدث لهم التمييز في العمر . أيضا نفس عدم وجود فروق في دافعية الإنجاز حسب العمر لان المؤسسة في حد ذاتها لا تميز العمال في الترقية وكل مسببات دافعية لديهم على حسب عمرهم بل تحفز الجميع دون استثناء سواء كانوا كبار أو صغار

5- عرض ومناقشة وتفسير وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

نص الفرضية: لا توجد فروق في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) الأغواط تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

جدول رقم (13): يوضح فروق حسب الأقدمية في العمل

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	دافعية الانجاز
0.05	0.53	0.74	41.164	3	123.491	بين المجموعات
			55.266	31	1713.252	داخل المجموعات
			65.835	34	1836.74	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن قيمة (ف) قد بلغت (0.74) وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لان الدلالة الإحصائية (0.53) أكبر من (0.05) وعليه نقول بأن الفرضية قد تحققت أي توجد فروق في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) الاغواط تعزى الأقدمية في العمل.

مناقشة وتفسير نتائج الفرضية:

نفسر عدم وجود فروق في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز القدياء والجدد لأن الأمر يتعلق بحد ذاته في العمل وليس في سنوات الخبرة . لان المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لا تميز بين من كان جديد او لديه سنوات خبرة قليلة على من كافح جهده في العمل تساوي الجميع.

وهذا يتنافى مع الدراسة السابقة بعنوان : التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز عند إطارات الشبيبة والرياضة نحو مزاولة الأنشطة الرياضية، القائلة بأنه توجد فروق في العمل عند إطارات الشبيبة والرياضة.

### خلاصة النتائج:

من خلال عرض وتحليل وتفسير ومناقشة فرضيات الدراسة تبين لنا أننا الفرضية العامة لم تتحقق والتي تنص على: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الاغواط.

وفي حين تحققت الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: نتوقع وجود مستوى مرتفع من دافعية لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) الاغواط.

وتحققت الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط تعزى لمتغير الجنس.

وحتى بالفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت التي تنص ب لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الاغواط تعزى لمتغير العمر.

بينما الفرضية الجزئية الرابعة قد تحققت هي الأخرى والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الاغواط. تعزى لمتغير الاقدمية في العمل.

### الاستنتاج العام:

أكدت الدراسة على عدم تحقيق الفرضية العامة والتي مفادها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط. وبالتالي تحقيق الفرضية الصفرية او البديلة، كما أن تنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الاحتياجات أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الأداء الجيد والكفاءة وكذلك النجاح.

كما كشفت الدراسة الميدانية بالاعتماد على آراء المبحوثين وجود عوامل أخرى لتحقيق الدافعية للإنجاز الذي كان مرتفع لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغواط.

لما توفره هذه المؤسسة من شروط عمل تسمح بتطوير مختلف علاقة العمل والعمليات الإدارية المميزة له. بالإضافة الى أن المؤسسة تستقطب كفاءات متميزة في جميع التخصصات والتي لها من الرصيد العلمي والإداري ما يؤهلها للقيام بعملها بمستوى مرتفع من دافعية الإنجاز بغض النظر عن العمليات التكوينية.

### التوصيات والاقتراحات:

من خلال النتائج التي توصلت اليها الباحثة تقترح ما يلي:

- ضرورة اهتمام الباحثين بهذا الموضوع وإعادة تناوله باتباع أساليب إحصائية أخرى.
- ضرورة الاهتمام بالبرامج والدورات التكوينية والتكوين في كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالأخص مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوسط (سونلغاز) الأغلاط
- لم يحظى موضوع التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز من قبل الباحثين الجزائريين بدراسة كافية رغم أهميته النفسية والتنظيمية لصالح العمال والمنظمات لذلك فهو بحاجة ألى التوسع والتعمق فيه أكثر وفي مختلف القطاعات والمؤسسات الجزائرية.
- العمل على توفير مرافق ضرورية للعمال مثل المطعم والمقهى...
- هناك العديد من المفاهيم التي لها علاقة بالدافعية للإنجاز وهي بحاجة الى دراسة في البيئة الجزائرية كالأداء ومستوى الطموح والمثابرة والإدراك وهيا كلها تهدف الى تطوير المؤسسات والمنظمات تتحقق الاستقرار العام.

خاتمة

خاتمة:

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري، الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحور الأساسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، فبقاء المؤسسات واستمرارها مرهون بهذا العنصر، ولكن لا يكفي استقطاب وجلب عاملين أكفاء، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق التكوين.

فالتكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم وبالتالي التحسين في الأداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها واستمرارها.

وفي الأخير يمكن اعتبار هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع لبحث مستقبلية لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق مكملة لما جاء في هذه الدراسة وإشكاليات جديدة في موضوع التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

1. أحمد جاد عبد الوهاب، (1996): السلوك التنظيمي (دراسة الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية
2. أحمد طوطار، (1993): التشريد الاقتصادي الطاقة الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
3. أحمد ماهر (1997): إدارة الموارد البشرية، مصر مركز التنمية الإدارية في الإسكندرية.
4. أحمد ماهر، (2004): الإدارة ( المبادئ والمهارات)، الإسكندرية: الدار الجامعية.
5. أحمد ماهر، (2005): التنظيم ( الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الإسكندرية: الدار الجامعية.
6. أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك (1999): إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،.
7. بوفجاة غياث (1998) مبادئ التسيير البشري الجزائري دار الغرب للطباعة والنشر
8. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، (2002): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي) الإسكندرية: الدار الجامعية.
9. حسين حريم (2003): إدارة المنظمات (منظور كلي)، عمان: دار الحامد.
10. حسين عادل (1971) الأفراد في الصناعة الاسكندرية دار الجامعة المصرية .
11. حنفي عبد الغفار: أساسيات إدارة المنظمات، مصر المكتب العربي الحديث .
12. خليل محمد حسن الشماخ: مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال).

13. ريتشارد: (هياكلها، عملياتها، مخرجاتها) ترجمة سعيد بن حمد الهاجري ،  
إبراهيم بن عبد الله المنيف، السعودية: معهد الإدارة العامة.
14. سعيد محمد المصري، (1999): التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات  
التخطيط والتنظيم والقيادة)، الإسكندرية: الدار الجامعية.
15. سنان الموسوي، (2006): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر.
16. عبد الرحمان عبد الباقي، (1991) مجلة العلاقات الإنسانية جامعة عين شمس،  
دار وصف للطباعة.
17. عبد الكريم نظرة علي أبو حفص،(1992): نظرة على التكوين في معهد تكوين  
الإطارات، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28.30 نوفمبر 1992،  
جامعة الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون.

املا حوق

جامعة عمار ثليجي الاغواط

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



استمارة البحث

سيدي وسيدتي يشرفني ان أتقدم الى سيادتكم بهذه الاستمارة لإنجاز بحث علمي (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر) بعنوان التكوين وعلاقته بدافعية الإنجاز. لذا نرجو منكم الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة كما نعلمكم ان هذه المعلومات ستبقى سرية ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير تقبلو منا فائق الاحترام والتقدير.

البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  انثى
2. الفئة العمرية: 20-30  31-40  40 فما فوق

3. الاقدمية في العمل

- اقل من 05 سنوات  من 05 - 10 سنوات 3.
- من 10-20 سنوات  أكثر من 20 سنة

## الملاحق

معارض	محايد	موافق	المحور الأول - التكوين
			1 التكوين يساعدك على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب
			2 تقدم المؤسسة دورات تكوينية للعمال بعد التحاقهم بالمؤسسة
			3 مستوى إنتاجية المؤسسة في تطور بفضل التكوين المتخصص
			4 تهتم المؤسسة بحاجات ورغبات الموظفين التكوينية
			5 التكوين يجعلك تتغلب على الموافق الصعبة في عملك
			6 طبيعة التكوين تراعي مستوى العمال وتخصصاتهم
			7 انقطاع دورات التكوين بالمؤسسة يشعرك بالإحباط
			8 عدد الدورات التكوينية التي توفرها المؤسسة كافية لتكوين جيد وفعال
			9 يجعلك التكوين على علم بكل المستجدات في مجال وظيفتك
			10 الدورات التكوينية تقوي لديك الرغبة والدافعية للعمل
			11 التكوين الذي تتلقاه يطور كفاءتك الإنتاجية في العمل
			12 تنتهج المؤسسة سياسة تكوينية فعالة
			13 تساهم البرامج التكوينية في الرفع من إنتاجية المؤسسة
			14 البرامج التكوينية تغطي الاحتياجات الوظيفية للموظفين
			15 يساعدك التكوين على تحديث المعارف الوظيفية لديك
			16 التكوين الذي تلقينته أحدث تغييرا في كفاءتك نحو الاحسن
			17 تزود الدورات التكوينية العامل بكل ما يحتاجه من معارف نظرية وتطبيقية
			18 التكوين جعلك تتجنب الأخطاء التي وقعت فيها سابقا في عملك
			19 التكوين الذي تلقينته له علاقة مباشرة بمجال عملك
			20 التكوين الذي تخضع له يساعدك على التحكم في بيئة العمل

## الملاحق

معارض	محايد	موافق	المحور الثاني - الدافعية للإنجاز
			<b>مستوى الطموح</b>
			1 أحب القيام بأي عمل متوقع مني مهما كلفني ذلك من جهد
			2 اعتقد بأنني شخص يكتفي بالقليل من الآمال والطموحات
			3 كلما حققت هدفا وضعت لنفسني أهدافا أخرى مستقبلية
			4 لا اعتقد أن مستقبلي سوف يكون بظروف الحظ والصدفة
			5 لا أميل إلى الاعتقاد بال "أري القائل "كن أو لا تكن"
			6 اعتقد أن وضعي الحالي أفضل ما يمكن الوصول إليه
			<b>المثابرة</b>
			7 أستطيع أداء نفس العمل لساعات طويلة دون شعور بالملل
			8 اشعر بأنني مجتهد ومثابر في عملي
			9 اشعر باليأس أحيانا في إيجاد الحلول للمصاعب التي تعترض حياتي
			10 كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا ازداد إصراري على انجازه
			11 انسحب غالبا بسهولة عندما تواجهني مشاكل صعبة في عملي
			12 ابذل كل ما بوسعي أكثر من مرة حتى أحقق أهدافي
			<b>الاداء</b>
			13 اسعى دائما الى ادخال تعديلات مهمة لصالح العمل
			14 اتجنب غالبا القيام بالمهام والمسؤوليات الصعبة في عملي
			15 احرص دائما ان يكون العمل في مقدمة اهتمامي
			16 كثيرا ما اشعر بعدم قدرتي على القيام بما وعدت به سابقا
			17 اشعر بالضيق من ضعف كفاءتي في العمل
			18 لم اعد أتحمل المصاعب الكثيرة التي تواجهني في أداء عملي
			<b>مستوى الادراك</b>
			19 أفضل تأدية عملي بمستوى متوسط من الاتقان إذا كان تحقيق المستوى الأعلى يكلفني وقتا وجهدا كبيرا
			20 لا أفكر في انجازاتي السابقة، بل أفكر في التخطيط لإنجازاتي الجديدة
			21 كثيرا ما تمر الأيام دون أن اعمل شيئا يذكر

## الملاحق

			22 لا أتأخر ابدا في انجاز مسؤولياتي على أكمل وجه وان كانت الظروف المحيطة بي تسمح بالتهاون
			23 إذا دعيت لشيء ما اثناء العمل فإنني اعود الى عمله على الفور
			24 غالبا ما أوجل عمل اليوم الى الغد