



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID –EL– Tarf

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de
Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2023/ 2024

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر
تحت عنوان:

دور التكوين في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة

- دراسة ميدانية -

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف

❖ د. سنوسي سعيدة

من إعداد الطلبة:

- علام مريم

- مداسي مروى

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع التكوين بمختلف أبعاده، وتحديد الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، من خلال عينة عشوائية مكونة من (30) مفردة من عمال الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بالطارف، وتم استخدام إستمارة إستبيان لجمع البيانات من المبحوثين وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها ميدانيا:

- يوجد أثر للتكوين على أداء العاملين بمؤسسة التأمين وإعادة التأمين.
- تقوم مؤسسة التأمينات وإعادة التأمينات بتكوين موظفيها بشكل دوري.
- البرامج التكوينية المنجزة من طرف مؤسسة التأمينات وإعادة التأمينات أدت إلى تحقيق الجودة والدقة في العمل
- يستفيد عدد كبير من العاملين بمؤسسة التأمينات وإعادة التأمينات من البرامج التكوينية وتساهم في تحسين معارفهم ومهارتهم.

الكلمات المفتاحية

التكوين ، تحسين أداء العاملين ،شركة التأمين وإعادة التأمين ، الأداء .

Summary

This study aims to reveal the reality of training in its various dimensions, and to determine the role that training plays in improving the performance of employees in the organization, through a random sample consisting of (30) individuals from the workers of the Algerian Insurance and Reinsurance Company in Al-Tarf. A questionnaire form was used to collect data from the respondents. This data was analyzed using the statistical analysis program for the social sciences (SPSS), and among the most important results reached in the field were:

- There is an impact of training on the performance of employees at the Insurance and Reinsurance Corporation.
- The Insurance and Reinsurance Corporation trains its employees periodically.
- The training programs implemented by the Insurance and Reinsurance Corporation led to achieving quality and accuracy in work
- A large number of employees at the Insurance and Reinsurance Corporation benefit from training programs and contribute to improving their knowledge and skills.

key words:

Training, improving employee performance, insurance and reinsurance company, performance

إهداء

بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها التعب والفرح

أنا اليوم واقف على عتبات تخرجي فالحمد لله على فرصة البدايات وبلوغ النهايات

أهدي نجاحي إلى من أحمل اسمه بكل فخر ، إلى من سعى طوال حياته لتكون أفضل منه ، إلى من

دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل أبي الغالي

إلى التي ساندتي وأهممتني لمواصلة مسيرتي ، وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى السراج الذي انار لي

الطريق أُمِّي الغالية حفظها الله.

إلي خيرة أيامي وصفوتها إلى من كانو لي سنداً ودعماً إلى غمري بالحب والتوجيه إلى الدين لظالما كانو

الظل لهذا النجاح أخوتي

إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد

شكر وتقدير

انطلاقاً من مبدأ انه لا يشكر الله الذي لا يشكر الناس، نتقدم بالشكر

إلى جامعة الشاذلي بن جديد، وللمشرفة الفاضلة الدكتورة سنوسي سعيدة

كل عبارات الشكر والتقدير لن نوفيك حقك، لقد بذلتي جهوداً مضاعفة في العمل وكان ذلك

من جميل اخلاقك، نسأل الله أن يجزيك عنا كل الخير.

كما لا أنسى أن أشكر جميع الأساتذة والمؤطرين الذين قدموا لنا

يد المساعدة وأخذنا منهم الكثير.

واتوجه بالشكر لكل الاصدقاء ولعائلي لأنهم لم يتركوني يوماً، قدموا لي الدعم والأمل لهم كل

الشكر والامتنان على كل نصيحة منحتمونا إياها في وقت من

الأوقات وكنت احتاج لها بشدة.

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	أهمية التكوين	01
48	محددات الأداء	02
58	مراحل تقييم الأداء	03
60	مشكلات تقييم الأداء	04
76	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين	05
79	نموذج الدراسة	06

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ايجابيات وسلبيات التكوين حسب مكان العمل .	28
02	درجات مقياس ليكرت الخماسي	80
03	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	81
04	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة	82
05	وصف وتشخيص فقرات بعد تحديد الاحتياجات التكوينية	83
06	وصف وتشخيص فقرات بعد تصميم البرامج التكوينية	84
07	وصف وتشخيص فقرات بعد تصميم البرامج التكوينية	85
08	وصف وتشخيص فقرات بعد تقييم البرامج التكوينية	86
09	وصف وتشخيص فقرات محور أداء العاملين	87
10	الانحدار الخطي البسيط لأثر التوجه تحديد الاحتياجات التكوينية على أداء العاملين	88
11	الانحدار الخطي البسيط لأثر تصميم البرامج التكوينية على أداء العاملين	89
12	الانحدار الخطي البسيط لأثر تنفيذ البرامج التكوينية على أداء العاملين	90
13	الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم البرامج التكوينية على أداء العاملين	91
14	الانحدار الخطي المتعدد لأثر التكوين على الأداء	92

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	ملخص
II	Abstract
III	اهداء
IV	شكر و عرفان
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة المحتويات
2	مقدمة
	الفصل الاول: مفاهيم عامة حول التكوين
17	تمهيد
18	المبحث الأول: عموميات حول التكوين
18	المطلب الأول: مفهوم التكوين
19	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التكوين
23	المطلب الثالث: مبادئ التكوين
25	المبحث الثاني: آليات التكوين
25	المطلب الأول: خصائص التكوين
26	المطلب الثاني: أنواع التكوين
30	المطلب الثالث: أساليب التكوين
35	المبحث الثالث: دوافع و مراحل التكوين و مشكلاته
35	المطلب الأول: دوافع التكوين
36	المطلب الثاني: مراحل التكوين
39	المطلب الثالث: مشكلات التكوين
41	خلاصة
	الفصل الثاني: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين
43	تمهيد
<u>44</u>	<u>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء</u>

44	المطلب الأول: تعريف الأداء
46	المطلب الثاني: عناصر و محددات الأداء
48	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
52	المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين
52	المطلب الأول: أهمية وأهداف تقييم الأداء
54	المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء
57	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء ومشكلاته
61	المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين
61	المطلب الأول: إجراءات تحسين الأداء
64	المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء
67	المطلب الثالث: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين
69	خلاصة الفصل
الفصل التطبيقي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين-الطارف	
71	تمهيد
72	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين
72	المطلب الأول: تعريف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين
74	المطلب الثاني: خصائص الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين
76	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين
77	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
77	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
78	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
78	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة
82	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
82	المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة البنك محل الدراسة

83	المطلب الثاني: تحليل مستوى استجابة عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة
88	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
93	خلاصة
95	خاتمة
99	المراجع
104	الملاحق

مقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة والتطورات الحاصلة وسيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وغيرها من التغيرات كان لابد من المؤسسات أن تتبع منهج جديد لتطوير كل من مواردها بما في ذلك العنصر البشري حيث تعتبر الموارد البشرية من أكثر الموارد أهمية داخل المؤسسة فهي تعتبر التورة الجوهرية والركيزة الأساسية بالنسبة لها وبالتالي فإن تحسين أداء العاملين يعد من أهم الأولويات التي يجب أن توليها المؤسسات اهتماما كبيرا

ويعد التكوين أحد الأدوات الرئيسة لتحسين أداء الموارد البشرية فهو يعد استثمارا حقيقيا في الموارد البشرية ويحقق عائدا ملموسا بالنسبة للفرد أو المؤسسة حيث يلعب دورا كبيرا في اكتساب المعارف وتطوير القدرات وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

فعلى الإدارة توفير كافة الإمكانيات المادية ومختصون من أجل إنجاح العملية التكوينية فالمؤسسات هدفها الوحيد والأساسي سد الثغرات المعرفية لعاملها والتي تؤثر على أدائها وبالتالي يكون التكوين ضروري في حالة تراجع مستوى أداء العاملين بسبب وجود نقائص معرفية أو نقائص في مؤهلاتها وذلك يتم من خلال عملية تقييم الأداء التي تعتبر من العمليات الهامة والأدوات الرئيسة التي تتوقف عليها نجاح المؤسسات للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية لذلك فإن تقييم أداء العاملين في المؤسسة تمثل أحد الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة

الإشكالية

للقوف علي حيثيات وأبعاد هذا الموضوع والإلمام لمختلف جوانبه تمثلت إشكالية البحث في الإجابة علي

السؤال الرئيسي التالي :

هل يؤدي التكوين بمختلف أبعاده إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

للقوف على هذه الإشكالية بشكل أكثر تفصيلا قمنا بتجزئة هذه الأخيرة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

ماهو واقع التكوين في المؤسسة محل الدراسة ؟

ماهو واقع الأداء في المؤسسة محل الدراسة ؟

هل يساهم التكوين في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة ؟

الفرضيات

يقوم البحث على إختيار الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو إحصائية لمستوى التكوين بمختلف أبعاده على أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$

الفرضيات الفرعية :

— الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لبعث تحديد الاحتياجات التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$

— الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لبعث تصميم الاحتياجات التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$

— الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لبعث تنفيذ الاحتياجات التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$

— الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر لبعث تقييم البرامج التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$

أهداف البحث :

التأكد على الدور الكبير الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
محاولة التعرف على مدى اسهام التكوين في تحسين اهداف العاملين والمؤسسة على حد سواء.
التعرف على العلاقة بين التكوين والاداء.

معرفة دور البرامج التكوينية في تطوير قدرات وسلوك العاملين.

ابراز مدى اهتمام المؤسسات بالتكوين ومدى استغلالها له في تنمية كفاءة العاملين.

أهمية البحث :

ترجع اهمية اختيارنا لهذا البحث الى مايلي:

ان الموضوع يلقي في الحاضر اهتماما على الصعيد الدولي يوازي ماله من اهمية قصوى على المستوى الغربي والمحلي في ظل التحولات الراهنة.

تبرز اهمية الموضوع في كونه تناول:

- الدور الاساسي الذي يلعبه التكوين في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.
- ابراز الدوافع التي تؤدي بالمؤسسات للتوجه نحو تكوين عاملها.
- الاحاطة بمدى اسهام التكوين في رفع انتاجية المؤسسة وعاملها

منهج الدراسة

قصد دراسة الموضوع وتحليله وللإجابة عن الاشكالية التي يثيرها البحث، للوصول الى النتائج العلمية والعملية المرجوة، ارتأينا في هذه الدراسة الاعتماد علي المنهج الوصفي في الجزء النظري من أجل التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة التكوينية وأداء العاملين أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد علي المنهج التحليلي من أجل تفسير وتحليل المعطيات المسبقة من الدراسة الميدانية واختبار الدراسة والتأكد من نتائج الاختبار. اما فيما يخص ادوات الدراسة فقد اعتمدنا على مجموعة من الكتب والتقارير المتخصصة والدوريات والقوانين والإحصائيات والانترنت، كما قمنا بإجراء دراسة ميدانية واستعملنا الاستبيان والذي يستعمل كأداة لجمع المعلومات وذلك بالاعتماد علي برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تقسيمات البحث :

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المقدمة ، قمنا بتقسيم هذه الدراسة بمضمونها إلى عدد الفصول بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة ، كل فصل ينقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية ، وقد تم تحديد فصل الجانب النظري من الدراسة ، في حين تم تخصيص فصل الجانب المتعلق بدراسة الحالة حيث اشتملت المقدمة على إشكالية الدراسة وفرضياتها ، أهداف وأهمية البحث ، منهج الدراسة ، وهيكلها بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة مع الإشارة إلى الصعوبات التي تواجهها الباحث.

في الفصل الأول تم إلقاء الضوء على المفاهيم العامة حول التكوين وتعرضنا في المبحث الأول من هذا الفصل إلى مفهوم التكوين ، أهداف وأهمية التكوين ، مبادئه وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى خصائص التكوين ، أنواع التكوين ، أساليب التكوين وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى دوافع التكوين ، مراحل التكوين ، مشكلات التكوين وفي الفصل الثاني تعرضنا إلى التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين حيث تناول المبحث الأول منه على تعريف الأداء ، عناصر ومحددات الأداء بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في الأداء وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى أهمية وأهداف تقييم الأداء ، معايير التقييم والطرق المستخدمة بالإضافة إلى الأطراف القائمة بعملية تقييم الأداء وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى إجراءات تحسين الأداء ، تم طرق تحسين الأداء وأخيرا التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين وفي الفصل الثالث تعرضنا إلى واقع التكوين في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وتعرضنا في المبحث الأول منه على تعريف الشركة ، خصائص الشركة بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للشركة وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات ، تم مجتمع وعينة الدراسة ، بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية

للدراسة، وفي المبحث الأخير تم التطرق إلى وصف وتحليل البيانات الشخصية، تحليل مستوى إيجابية عينة الدراسة للمتغيرات الدراسة، واهيرا تحليل النتائج واختيار الفرضيات.

الدراسات السابقة

سنحاول فيمايلي استعراض اهم الدراسات والابحاث التي تمكنا من الاطلاع عليها :

– اجرى الباحث: جعفري بلال من جامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سنة 2009/2008 دراسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، بعنوان فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، وقد حاول الباحث في اطار هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية التي تتعلق ب واقع التكوين في مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على جمع البيانات باستعمال المقابلة الشخصية والملاحظة وعلى استبانة تتضمن قيما خاصة بالبيانات الشخصية اما القسم الاخر فقسم على اربعة محاور وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى نتائج عديدة من اهمها :

ان فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط بالتخطيط والتصميم وانما تعتمد ايضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني.

- التكوين يجب ان يشمل جميع ابعاد ومجالات المؤسسة.

اجرى الباحث حمود حيمر من جامعة فرحات عباس بسطيف 1 كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية سنة 2017/2018 دراسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان تنمية الكفاءات ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة، وقد حاول الباحث في إطار هذه الدراسة التعرف على تنمية الكفاءات ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية من خلال دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية معتمدة في ذلك على عينة دراسة من 200 فرد تحليلها باستعمال برنامج spss وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى نتائج عديدة من اهمها عدم اهتمام المؤسسات بتنمية كفاءتها مما انعكس مباشرة على مستويات اداء الموارد البشرية.

– اجرت الباحثة: زكلال يمينة من جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، سنة 2013/2012 دراسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر بعنوان اثر التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية وقد حاولت الباحثة في اطار هذه الدراسة التعرف على اثر التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية في مجمع طهراوي . بسكرة واعتمدت الدراسة على توزيع استبانة على عينة من 60 عامل وتحليلها من خلال برنامج spss وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى نتائج عديدة اهمها

- ان هناك تأثير للتكوين من خلال ابعاده على اداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي.

موقع الدراسات الحالية من الدراسات السابقة: بعد استعراض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، يتضح أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في الكثير من الجوانب ، وتختلف في جوانب أخرى عديدة ، وسنحاول فيما يلي تلخيص أهمها :

أوجه التشابه: وتتمثل في :

— تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة علي هدف مشترك وهو الدور الذي يحدثه التكوين في تحسين أداء العاملين

— اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تطبق الدراسة علي عينة من الموظفين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. استخدمت كل الدراسات السابقة أداة الاستبيان والملاحظات لجمع البيانات بالإضافة إلي استخدام المنهج الوصفي التحليلي تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام واستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أوجه الاختلاف : تميزت الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

الإطار الزمني والمكاني لمؤسسة التأمينات وإعادة التأمينات عينة الدراسة بالإضافة إلي الحدود البشرية وكذلك تناولت أبعاد الأداء (حجم الأداء سرعة الأداء جودة الأداء ، كمية الأداء) بصفة شاملة انفردت الدراسة الحالية في تناولها التكوين ودوره في تحسين الأداء تناولت الموضوع بصفة شاملة الكل وليس الجزء

صعوبات البحث :

— العديد من الصعوبات واجهتنا أثناء إنجازنا لهذا البحث أهمها نقص المراجع الاقتصادية المتخصصة والحديثة التي تعالج موضوع التكوين .

— كما واجهنا تضارب وتباين كبير في الإجابة على الاستبيان سرية الوثائق وصعوبة الاطلاع عليها قصر فترة التبرص.

— عدم جدية بعض العمال في الإجابة على الاستبيان.

الفصل الاول

مفاهيم عامة حول التكوين

تمهيد:

يلعب التكوين دوراً أساسياً في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، حيث يعتبر تكوين العاملين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرارية، وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء عاملها ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية ومن ثم تخطيط البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

وفي ضوء ما تقدم سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى العناصر التالية :

- المبحث الأول: عموميات حول التكوين
- المبحث الثاني: أليات التكوين
- المبحث الثالث: دوافع ومراحل التكوين ومشكلاته

المبحث الأول: عموميات حول التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين حيث ان الاستثمار في الموارد البشرية يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الانتاجية الكلية، وعليه سيتم في هذا المبحث تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه واهميته وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

لغة:

تكون، تكوين: إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل¹.

اصطلاحا:

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي:

يعرف التكوين عموما على أنه تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو آراء أو أفكار لازمة لأداء عمل معين وبلوغ هدف محدد².

ويعرف التكوين بأنه " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من معارف ومهارات وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي³.

ويعرف أيضا "مجموعة النشاطات التعليمية المبرمجة لإكساب الأفراد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع محيطهم الاجتماعي والمهني وتحقيق أهداف وفعالية التنظيمات التي ينتمون إليها⁴.

وهناك من يعرفه: "يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة التي تسهم في تحسين الأداء، وأن التكوين يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم⁵.

ويعرف أيضا: بأن التكوين عبارة عن نشاط علمي منظم يهدف إلى صقل المهارات وتنمية الكفاءات وتغيير السلوكيات، وعلى ذلك فإنه يشمل كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية

¹ قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 178.

² حوالم رحيمة، أهمية تكوين الاطارات ودوره في رفع الأداء العام للمؤسسة، دراسة ميدانية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز- تلمسان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبكريلقايد، تلمسان، الجزائر، 1998، ص 9.

³ سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 92.

⁴ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 23.

⁵ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص 109.

لضمان إلمامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة، أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي لدى الأفراد، تغييراً من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على ناتج عملهم¹. هناك أيضاً تعريف آخر يرى بأن التكوين هو " عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يحوله بالاطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادراً على متابعة العمل². ويعرف أيضاً: "عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في المعلومات والخبرات، وطرائق أداء السلوك واتجاهات المتكويين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة عملهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية³. ومن التعريفات السابقة نستخلص أن التكوين هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتكويين بمعارف ومهارات وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم، واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير أدائهم.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التكوين

تهتم المؤسسات الاقتصادية بوظيفة التكوين كونها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمستوى أداء العامل وبالوظيفة التي يشغلها الموظف حيث سيتم في هذا المطلب التعرف على أهمية وأهداف التكوين.

أولاً: أهداف التكوين

إن أهداف التكوين عديدة ومتنوعة تختلف باختلاف البرامج التكوينية ومدتها وطبيعتها، لذلك يصعب الفصل بينها أو الاكتفاء ببعضها ويمكن حصرها فيما يلي⁴:

- إزالة نقاط ضعف الأفراد: سواء تعلق ذلك بالأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع فبواسطة معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن تحسين الأداء مما يساهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- تخفيض النفقات عن طريق التكوين تزيد الكفاءة والمهارة مما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء ومنه التقليل من تكاليف العمل.

¹ مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، إدارة الموارد البشرية، الجامعة المفتوحة، القاهرة، مصر، 2001، ص 167.

² حسن حلي، تدريب الموظف، طبعة الثانية، منشورات كويدات، لبنان، 2002، ص 25.

³ حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفاعليته " بناء البرامج التدريبية وتقييمها"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 28.

⁴ عبيدة سعاد، قوجيل سهام، أثر التكوين على أداء الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد الثاني، الجزائر، 2020، ص 497، 498.

- تمويل المؤسسات بالكفاءات المؤهلة بواسطة التكوين يمكن إعداد المؤسسة بالكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
 - زيادة الاستقرار التنظيمي والمرونة: وهو قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد العاملين لديها، ذلك أن التكوين ينمي روح الولاء للمؤسسة وكذا اكتساب عدة مهارات مما يتيح للعامل شغل أكثر من وظيفة.
 - رفع درجة الروح المعنوية للعاملين اكتساب الفرد لمعلومات وخبرات جديدة يؤدي لزيادة ثقة العمال بأنفسهم، وهذا ما يترتب عليه إحداث تغير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل المؤسسة، مما يكون له الأثر الواضح على مستوى الإنتاجية.
 - تقليل الحاجة إلى الإشراف: يبقى الفرد بحاجة إلى الإشراف لتوجيه جهوده بالاتجاهات الصحيحة، مما يخدم أهداف المؤسسة وبالتالي فالتكوين يعمل على التقليل من الأخطاء.
 - تنمية العلاقات الفردية وروح العمل الجماعي: وذلك من خلال السلوك السليم والتفكير المنطقي الذي يزيد ويحقق روح التعاون بين العاملين والإدارة.
 - اكتساب الفرد لمهارات جديدة: تؤهله إلى الارتقاء وتحمل المسؤولية وتمكنه من شغل مناصب قيادية وانخفاض التكاليف.
 - تخفيض حوادث العمل: إن أغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد ، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، وبالتالي فالتكوين يساهم في إحاطة العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية، وإرشادات عملية.
 - زيادة الكفاءة الإنتاجية: زيادة مهارة الأفراد والناجحة عن التكوين تؤدي إلى ارتفاع الإنتاج.
 - ارتفاع الربح مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة.
 - زيادة القدرة التنافسية: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طرق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد مما يعمل على رفع حصة المؤسسة في السوق وتحقيق أهدافها.
- كما هناك أهداف أخرى للتكوين هي¹:

¹ سبيحي صلاح الدين ومومن طارق، دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة الاستصلاح والتهيئة الريفية سطيف - EMIVAR. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2023، ص20

- رفع مستوى الأداء للفرد عن طرق اكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل؛ تحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بترقية أو زيادة أجره، أو لشغله مناصب أعلى، وهذا يكون التكوين أثناء الخدمة أحد الحوافز المهمة للفرد، والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد في الأداء.
- يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة.
- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والاثار النفسية والاجتماعية، وكذلك احداث تغيير في سلوكه او تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمؤسسة بصفة عامة.
- إعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسة.
- سد الفجوة في القصور بين ما يؤديه العامل فعليا وما يجب أن يؤديه.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي التكنولوجي.
- تحسين نوعية الخدمات.

ثانيا: أهمية التكوين

تبرز أهمية التكوين باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخيارات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة، ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف ذات العلاقة المباشرة مع المؤسسة.

حيث توجد مجموعة من النقاط التي تجعل من التكوين ضرورة ملحة و مهمة و تتوضح في مايلي:

- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة و إكسابها صفة الثبات و حسن السمعة في المجتمع ، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى رضا الإدارة و بالتالي مكافأته و تحفيزه بالطرق المناسبة و الممكنة وهكذا يتم تحفيزه و تعزيز رضاهم عن المؤسسة و شعورهم بأنهم جزء منها . فيقل احتمال ترك العمل و الانتقال إلى مؤسسة أخرى.

- التكوين يحسن أداء الفرد و ينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد، وفي أقصر وقت.
- يحسّن التكوين خدمات المؤسسة و طريقة تقديمها، ممّا ينعكس إيجابا على العلاقات بين المؤسسة وعملائها.
- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل و المؤسسة.
- يساهم التكوين في أداء الموظفين للعمل بكفاءة و فعالية.

- يقوي سمعة المؤسسة في المجتمع ويجعلها أكثر جاذبية للعمالة الطموحة والكفاءات النامية¹.
- يساعد على مواكبة أهم التطورات التكنولوجية والإدارية ، فالمعارف بلا اختراعات متجددة بشكل مستمر ودون مواكبتها من خلال التكوين، يجعل المؤسسة تعيش رتابة غير محبذة.
- إرتفاع إنتاجية الموظف المتكون نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته وصقل قدراته.
- تخفيض معدلات الأخطاء التي ترتكب أثناء العمل مما يؤدي إلى إتقان العمل.
- إستكمال دور الجامعات والمدارس فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التكوين يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم.
- تنمية المجتمع: إذ يمتد التكوين ليشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال واقامة علاقات إنسانية متساندة.
- يساعد التكوين على إكتشاف الطاقات الفردية والجماعية للمتكونين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الادوار وغيرها من مختلف الأساليب.
- تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة للوظيفة الجديدة.
- التطور التكنولوجي في أساليب العمل و زيادة إنتاجية الفرد².
- الحد من الحوادث واصابات العمل.
- زيادة الإستقرار والمرونة في التنظيم.
- يجعل المؤسسة تسعى إلى تحسين نتائجها وأهدافها، ورفع إنتاجها وتحسين جودتها، والقضاء على حوادث العمل.
- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء³.
- تبادل الخبرات، المعارف والمعلومات بين المتكونين لا سيما إذا تم استخدام الأساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.
- تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتكونين.

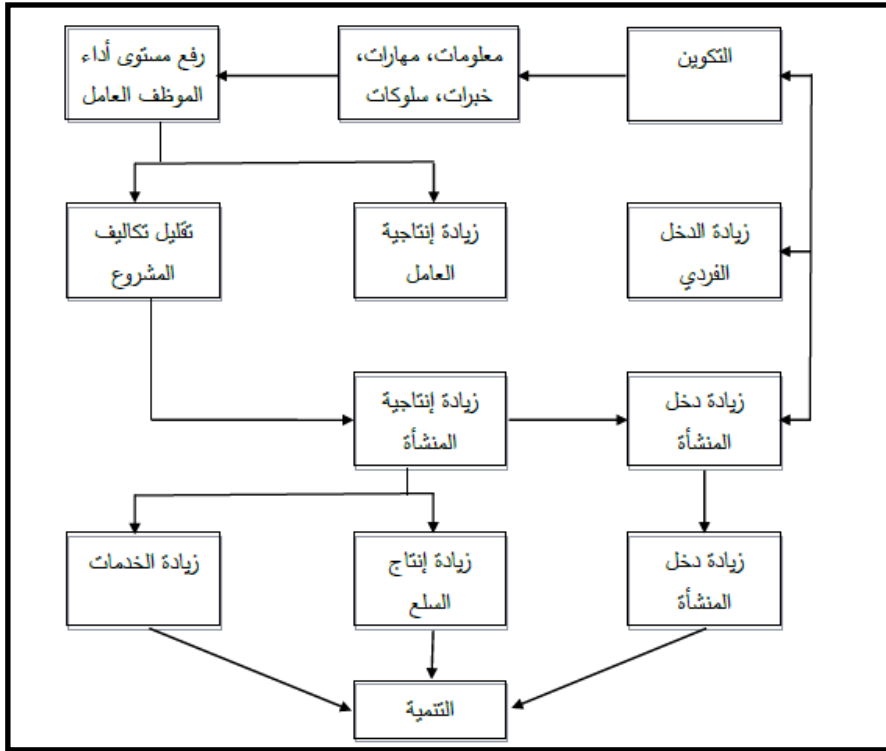
¹ مصطفى يوسف كاني، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2012 ، ص 237 .

² نرجس محاط و ميسون بن زهرة، مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد- دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميله، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف، ميله، الجزائر، 2022، ص28

³ نعيم إبراهيم الظاهري، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009 ، ص 240 .

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.
- يقلل من دورات العمل والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.
- إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد، فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي والشكل التالي يوضح أهمية التكوين:

الشكل رقم 1: أهمية التكوين



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية - النظرية

والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 60.

المطلب الثالث: مبادئ التكوين

توصلت الأبحاث والدراسات إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيدية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاه بما يتماشى ومصصلحة المنظمة ومن هذه المبادئ ما يلي¹:

¹ عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 1990، ص 126.

- ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون

فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة إكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكون حيث يجب ان يكون لدى المتكون هدف يرغب في تحقيقه كالترقية.

- متابعة المتكون وتقدمه

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

- ربط التكوين ببرامج التدعيم

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

- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون

من أجل إكتساب المهارة أو المعرفة أو الإتجاه السليم بفعالية ،لابد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

- ضرورة مراعاة التفاوت

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظرا لإختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء، والإستيعاب يدعو هذا إلى بناء برنامج للتكوين يتلاءم مع الإختلافات الموجودة بين الأفراد بإستخدام أجهزة التكوين والتعليم الفردية لمواجهة شتى الإختلافات مما يجعلها منطقية وعلمية.

- الإنتقال من الكلي إلى الجزئي

كلما تعقد العمل وكان مركبا، كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء ببعضها البعض وكيفية ترابطها وتداخلها لتكوين العمل ككل.

المبحث الثاني: آليات التكوين

تعمل المنظمات اليوم على التركيز في مختلف الاستراتيجيات التي يتم من خلالها الاستثمار في المورد البشري وتفعيل أدائه وقدراته العملية، لذا فإنها تعتمد وبشكل كبير على آلية التكوين و التي تعتبر كإستراتيجية جزئية من بين الإستراتيجيات المتعددة في هذا الشأن، وكل هذا في إطار ما يعرف بالعصرنة والتحديث حيث سيتم في هذا المبحث التعرف على خصائص، اساليب وانواع التكوين.

المطلب الأول: خصائص التكوين

من خلال مختلف التعاريف السابقة نستنتج أن التكوين هو عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات معينة في السلوك، فنية وذهنية للاستجابة لاحتياجات محددة حالية ومستقبلية، يحتاجها الفرد في العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها، والتي ينجم عنها تعديل إيجابي في اتجاهاته، من الناحية المهنية أو الوظيفية، هدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها العامل والحصول على المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الإيجابية للعمل، الأنماط السلوكية، المهارات الملائمة، العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وبناء على ما سبق يلاحظ أن التكوين يتميز بما يلي¹:

- التكوين نشاط رئيسي مستمر

التكوين ليس أمراً كاملياً تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية، وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى، والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي، وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعدادة وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة و يتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي.

¹ خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص 94، 95.

- التكوين نظام متكامل

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

- النظرة المستقبلية

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

- التكوين نشاط متغير ومتجدد

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتكيف بالتغيير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكياته وكذا مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتعدّل أهدافها واستراتيجياتها وبالتالي فإن المادة والأساليب العلمية يجب أن تأخذ بكل جديد في مجال العمل أو في المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة.

- الشمولية

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

المطلب الثاني: أنواع التكوين

يقسم التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

1/ التكوين من حيث الهدف:

- التكوين للتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

- تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع الكفاءة المهنية خاصة أثناء الترقية.

– التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعامل¹.

2/ التكوين حسب احتياجات الأفراد: وينقسم إلى ثلاثة أنواع² :

– التكوين الذاتي: هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير قدراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه في عمله.

– التكوين الفردي: هو نوع من التكوين يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى التوجيه والإرشاد بهدف النهوض بأعباء عمله ومسئوليته، مع معالجة ما قد يصيب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقائص.

– التكوين الجماعي: وهو التكوين الذي يهدف إلى التنمية الجماعية للأفراد وهو ذو تأثير إيجابي على الأفراد الذين ينضمون إليه، حيث أن للجماعة تأثير على أعضائه.

3/ التكوين حسب المكان: وينقسم إلى

– التكوين في موقع العمل : ويعتبر من أوسع طرق التكوين انتشارا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة ويتم التكوين وفقا لهذه الطريقة بخطوات مخططة وذلك من خلال قيام المكون بممارسة العمل أمام الممتكون بما يتيح الفرصة للتعلم وامكانية تقليد لما يراه ويتعلمه وذلك أثناء تطبيقه بعد ذلك أي عن طريق تكليفه بأداء وانجاز عمل معين أو القيام بالأنشطة التي يتضمن عمله.

– التكوين خارج موقع العمل : ويتم خارج المنظمة وهذا يعني انقطاع الموظف عن عمله فترة معينة ليلتحق بأحد مراكز التكوين، ويتيح هذا النوع من التكوين الفرصة لتبادل الخبرات واكتساب المهارات وذلك من خلال الاتصال بالأفراد الآخرين والاستفادة من تجاربهم³.

ومن مميزاته عدم تعطيل عملية سير الإنتاج في المنظمة إلى جانب الاهتمام بكل مُتكون على حدا كما أن هذا النوع من التكوين يراعي الفروق الفردية إلى جانب أنه تكوين عن طريق الأداء الفعلي. وما يعاب عليه أنه يتطلب تكاليف باهظة، كما أنه يحتاج إلى متخصص على درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة تستلزم مجهودات ونفقات كثيرة كما أن رقابة المنظمة تكاد تكون معدومة . إن التقييم في مثل

¹ سلامي بشير، عيفاوي بوعلام، دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العمومية –دراسة حالة مصلحة البيومترية بلدية برج بوعرييج، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2022، ص 18.

² نجم الغزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2006 ص 114.

³ الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 183.

هذا النوع من التكوين يكون صعبا كون المنظمة تعتمد على التقارير التي يعدها المتكونين كما أن مستويات المتكونين وخلفياتهم تُعيق الانسجام المطلوب بينهم مما يصعب تحقيق تبادل الخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين .

الجدول رقم 1: ايجابيات وسلبيات التكوين حسب مكان العمل .

مكانة التكوين	الايجابيات	السلبيات
التكوين داخل مكان العمل	<ul style="list-style-type: none"> - عدم الحاجة إلى تجهيزات و قلة التكلفة. - عدم الحاجة إلى مكوّنين. - يعتبر التكوين جزء من العمل. - يحقق للمتكون علاقات عمل مبكرة. - القدرة على التحكم في عملية التعلم. - لا وجود لمشكلة نقل المتكونين . 	<ul style="list-style-type: none"> - قد لا تكون لدى المشرفين الخبرة كمتكونين. - عدم إعطاء وقت كافي للتكوين. - إخراج المتكونين أمام الموظفين ذو خبرة .
التكوين داخل مكان العمل	<ul style="list-style-type: none"> - الإبتعاد عن ضغط العمل . - وجود وقت كافي للتكوين . - سهولة الكشف عن مشكلات التكوين الدقيقة. - بيئة التكوين المريحة تساعد على التعلم. - تحقيق عنصر الإهتمام من المتكونين. - إمكانية تجربة الفرضيات وتبادل الخبرات والمعرفة. - تنمية المعنويات والحوافز . 	<ul style="list-style-type: none"> - بيئة التكوين صناعية. - عدم تقبل بعض المتكونين الإبتعاد عن عائلاتهم. - صعوبة نقل التكوين. - إضاعة وقت طويل. - أحيانا يتطلب نفقات سفر اضافية.

المصدر: يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات

عن المملكة، الطبعة الثانية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، 1992، ص 32.

4/ التكوين حسب الزمان¹:

¹ سلامي بشير، عيفاوي بوعلام، مرجع سابق، ص 20.

- **التكوين قبل الالتحاق بالعمل:** يعمل على تكوين واعداد الأفراد عمليا وعلميا إعدادا سليما، بما يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم ويسمى أيضا بالتكوين الإعدادي والتوجيهي. يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد المتكون بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه وأيضا المهارات المتصلة بمجالات العمل، فالتكوين قبل الالتحاق بالمهنة هو الخطوة الأولى للعمل، يهدف إلى تعريف الأفراد بمختلف الوسائل المستخدمة في العمل وكيفية استخدامها وتعريفه بمهارات العمل المطلوب.

- **التكوين أثناء الخدمة:** يمثل أحد أشكال التكوين لممارسة العمل والذي يقصد به "التحاق الموظف بدورة تسمى دورة تكوينية بهدف تحديث معلومات وتنمية قدراته الشخصية، حيث أن هذه الدورة التكوينية يمكن أن تتم داخل المؤسسة نفسها التي ينتمي إليها الموظف، أو خارج المؤسسة وذلك بإبرام اتفاقيات مع هيئات ومؤسسات أخرى داخل الدولة أو خارجها، كما يقصد بالتكوين أثناء الخدمة: التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف حتى يقوم بالأداء الصحيح الواجب أو لعمل له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم".

5/ التكوين حسب المضمون أو نوع الوظيفة:

وينقسم التكوين إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **التكوين الإداري:** يشمل زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل للمشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشتمل بالإضافة إلى تلك المهارات الاتصالية والقيادية والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم¹.

- **التكوين المهني:** يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، ويستهدف هذا النوع التعريف بالقواعد والإجراءات الواجب إتباعها لدى القيام بالعمل وإعطاء الفرصة اللازمة في التفهم والاستيعاب والممارسة وهو يمس الوافدين الجدد الذين لم يسبق لهم التعرف على العمل أو التمرن على أدائه.

- **التكوين التخصصي:** ويطبق على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية ويضمن معارف ومهارات تشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج، حيث أن المعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، 2010، ص 184.

على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها¹.

المطلب الثالث: أساليب التكوين

لا يوجد هناك طريقة موحدة يمكن استخدامها للعرض في كافة البرامج التدريبية وإنما هناك جملة من الاعتبارات والعوامل والمعايير المتداخلة فيما بينها، التي تتعلق بكافة أطراف العملية التدريبية بحيث تلعب دوراً في تحديد الأسلوب المناسب للتدريب كالأهداف من العملية التدريبية ونوعية البرنامج التدريبي وخصائص التدريب وخلفياتهم الوظيفية، فالأسلوب المستخدم في التدريب هو الذي يستطيع إثارة اهتمام المتدربين وحفزهم على التفاعل والمساهمة الإيجابية

ويمكن تناول الأساليب حسب الأهداف التدريبية التي تحققة من بين الأساليب الأكثر شيوعاً واستخداماً.

1. أسلوب المحاضرة:

وتعتبر من أكثر أساليب التدريب شيوعاً ومن أقدمها، وفيما يقوم المدرب بإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر، يجب أن تكون عملية الاتصال بين المدرب والمتدرب من جانب واحد فقط، وهو المدرب، ويتناسب هذا النوع من التدريب في حالة الحاجة لإيصال المعلومات والقواعد والإجراءات وطرق أداء العمل لأكثر عدد ممكن من المتدربين وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة ممكنة، وعندما يتطلب موضوع التدريب دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة. وبالرغم من أن هذا الأسلوب التدريبي للأفراد أكثر اقتصاداً في الوقت والثقافات إلا أنه يفتقر إلى:

- عدم اعتباره وسيلة هدفها صقل المهارات وتغيير السلوك وإنما نقل المعلومات إلى المتدربين بصورة محددة.
- خلوه على الأغلب من المشاركة الجماعية، أي أنها عملية اتصال من جانب واحد.
- عدم أخذه بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتدربين.
- قلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية².

2. أسلوب المناقشة:

¹ بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، 2009، ص 13.

² العقيلي عمر، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1996، ص 241.

يعتبر أسلوب المناقشة أسلوب دراسي وتكويني ناجح وله ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والإبتعاد بها عن الأمور الجانبية، وتوفر المناخ لتبادل الآراء ووجهات النظر بجدية تامة، وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع الثبات حيث يشارك جميع المتكويين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية الإتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات. ويلعب المكون دورا مهما في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة وعلى عدد المتكويين في حلقة النقاش ولمدة زمنية ملائمة للموضوع ، بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدة المناقشة أو طويلة فتبعث الملل للعامل المتكون ، بحيث يكون العدد النموذجي في حلقة النقاش لا يزيد عن (25) متكونا وأن لا تزيد المدة عن ساعتين.

*نستنتج ان هذا الأسلوب يصلح في إكتساب المهارات وتبادل التجارب وحل المشكلات ، ويشارك جميع المتكويين في النتائج على أن يكون المكون متحكم في هذا الأسلوب¹.

3. أسلوب المؤتمرات و الندوات²:

المؤتمر هو مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد تعقد وفقا لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها، من خلال المشاركة الشفوية للمتكويين، وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات لأن بعض المتكويين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات وبالتالي فإنهم غير سلبين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى أية حال فإن نجاح أي مؤتمر إنما يعتمد على مدى مساهمة المتكويين فيه، حيث يتم التكوين من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح المناقشة من قبل الحاضرين، فالأفراد إلى حد كبير يتعلمون من بعضهم البعض³.

أما الندوة أسلوب يتبادل فيه عدد من المختصين طرف موضوع محدد من جهات مختلفة في ذات الوقت الذي يشارك فيه المتدربون النقاش و هذا الأسلوب من التدريب موجه بشكل خاص للإداريين في مستوى الإدارة العليا، وذلك ليستفيد الإداري من تعدد الآراء و اختيار الرأي الأنسب ، وهو بذلك تدريب على كيفية اختيار

¹ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة - دراسة حالة الاسمنت ومشتقاته Scis سعيدة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد الرابع ، الجزائر ، 2017، ص 82.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية -مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008 ، ص 347 .

³ نفس المرجع ص 347 .

القرار الصحيح و الأنسب، و عادة تكون أعداد المشاركين قليلة في هذا الأسلوب من التدريب، وذلك لاتساع المجال أمامهم لإبداء رأيهم في الموضوع المطروح. و من عيوب هذا الأسلوب أنه يستغرق وقتا طويلا و جهدا كبيرا و تكاليف عالية في الإعداد له و التحضير، و يصعب جمع باحثين و خبراء و أساتذة في مكان واحد و وقت واحد.

4. أسلوب دراسة الحالات :

يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم إلى المتكويين حدث أو مجموعات من الأحداث يتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة وجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة ويطلب من المتكويين دراسة و تحليل واستخراج المؤشرات و الدلالات منها وصولا إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث و أسلوب علاجه، وعليه تقسم دراسة الحالات إلى قسمين رئيسين:

أ - الدراسة التي يقوم فيها المتكويين بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة.

ب - الدراسة التي يقوم فيها المتكويين بحل مشكلة معينة.

ويتيح هذا الأسلوب الفرصة في النظر إلى المشكلة بنظرة هادئة بعيدا عن الضغوط، كما يتيح الفرصة لتبادل الأفكار والحلول البديلة للمشاكل، ومن عيوب هذا الأسلوب:

- قد ينقل للمتكويين انطبعا خاطئا عن العمل الفعلي.

- قد يتطلب التوصل إلى حل إحدى المشكلات وقتا طويلا.

5. أسلوب الحدث:

قد يختلط فهم هذا الأسلوب مع أسلوب دراسة الحالات بحجة أن كلا الأسلوبين يتعرض لمشكلة ما قد تكون واقعية

و قد تكون تأليفية ، إلا أن الفارق بين الأسلوبين كبير فصيغة الحدث تكتفي بعرض الحدث بشكل مختصر و دون الدخول في أي تفصيلات حول ملابسات الحدث أو أشخاصه أو أدواته، كما أنه يركز على تنمية مهارات بناء التصورات عن أبعاد الحدث و تنمية مهارات الحصول على المعلومات التي تغطي هذه الأبعاد، كأساس لتحليل الحدث، و من تم تنمية بدائل الحلول حوله¹.

6. أسلوب تمثيل الأدوار:

¹ عساف عبد المعطي، التدريب و تنمية الموارد البشرية الأسس و العمليات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 146، 147.

يتضمن هذا الأسلوب تكوين مواقف عملية و واقعية يقوم فيها عدد من القيادات الإدارية المتدربة بتكوين فريق حسب عدد الأشخاص التي تحتاجهم الحالة، وحسب توجيه المدرب القيادي لتمثيل سلوك حقيقي في موقف مصطنع للعلاقات بين الأفراد و بين ظروف العمل تحسم نتيجة بالسلوك الفعلي للمتدرب القيادي كما لو كان يعيش في الحياة فعلا،

و يمكن أن يأخذ هذا الأسلوب أحد الطريقتين:

أ- تمثيلية: يقوم فيها الخبراء أو المتدربون بتمثيل أدوار في أي فرع من فروع الإدارة المتنوعة تؤدي إلى موقف معين.

ب- مشاركة من قبل المتدربين القياديين بعد انتهاء التمثيلية¹.

7. أسلوب المباريات الإدارية:

يستخدم هذا الأسلوب كنموذج لموقف تدريبي معين، افتراضي يشابه إلى حد بعيد موقف العمل الطبيعي الذي يعمل فيه المدير ، حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات، و كل مجموعة تمثل إدارة بحد ذاتها و يتم تأدية العمليات نفسها

و اتخاذ القرارات اللازمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة العملية الواقعية، و يمتاز هذا الأسلوب من العيوب تركيزه على الأبعاد الكمية الرياضية أكثر من اهتمامه بالأبعاد الكيفية و بالإضافة إلى التكاليف الباهضة لإعداد نموذج تدريبي واقعي².

8. أسلوب سلة القرارات:

يستخدم الأسلوب لقياس قدرة المدير على اتخاذ القرارات و قد اشتق هذا التعبير من سلة الوارد و الصادر الموجودة على مكتب كل مدير حيث تحتوي هذه السلة على مجموعة من الوثائق الرسمية كالخطابات و الرسائل و المذكرات و التقارير و غيرها، و التي تتضمن بدورها المشكلات اليومية التي يواجهها كل مدير إداري و تحتاج إلى إيجاد حلول مناسبة لها، و لذا يتم تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوضعه في مواقف تماثل مواقف المدير العادية، و بالتالي اكتشاف مهاراته في التصرف في الأمور المعروضة عليه، و يتميز هذا الأسلوب بأنه يمثل الحياة الواقعية حيث يتصرف المتدرب بصورة طبيعية أكثر مما تتيحه الأساليب الأخرى و إعطاء فرصة للمدرب في التركيز على جزء أو أجزاء معينة للأداء ، إلا أن أهم عيوبه تلخص في تكلفة إعداد محتويات السلة من وقت و

¹ العزاوي نجم، التدريب الإداري، دار البيزوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 131، 132.

² ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010 ، ص 238-240.

جهد و تكاليف. و ترى الباحثة أن الأساليب التدريبية المستخدمة يجب أن يتم اختيارها بعناية بما يتناسب مع متطلبات الموقف التدريبي و الأهداف المراد تحقيقها من خلاله، و لذا فإن على القائمين على العملية التدريبية إعطاء الفرصة لكل من المتدربين و المدربين في اختيار الأسلوب التدريبي الذي يعطي للمدرب المرونة في اتخاذ الأسلوب التدريبي الذي يعطي للمدرب المرونة في اتخاذ الأسلوب التدريبي الذي يتلاءم مع إمكانياته و خبراته من ناحية و الأسلوب التدريبي الملائم لتوصيل الأفكار التي تخدم تحقيق الهدف الرئيسي . كما أنه يتيح للمتدرب اختيار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع إمكانياته و قدراته الاستيعابية و بالتالي نضمن التنسيق في إنجاح الرسالة المراد إيصالها من خلال تفاعل جميع عناصر الاتصال من المرسل إلى المستقبل¹.

¹ ياغي محمد عبد الفتاح، نفس المرجع ص 236-238.

المبحث الثالث: دوافع و مراحل التكوين و مشكلاته

يعتبر التكوين أحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي أو الجماعي، وهو ما يستدعي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف و نتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي و تحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة، والمضي وفق مراحل تحليلية حسب المعطيات والاهداف الا انه يمكن ان تعترض عملية التكوين معوقات ومشاكل.

المطلب الأول: دوافع التكوين

وتتلخص دوافع التكوين (التدريب) في الثمرات التي ستحقق من ورائه و هي¹:

- **زيادة الإنتاج:** وهي زيادة في كميته فتكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه رفع درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

- **تحسين في نوعية الإنتاج:** إذ أن تكوين الفرد على أداء عمله وفق شروط معناه أدائه بنوعية عالية.

- **اقتصاد في النفقات:** تؤدي البرامج التكوينية مردودا أكثر من نفقاتها، حيث أن التكوين على استخدام الآلات طبقا لأصولها، ووفق الطرق السليمة، فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، مردها سلامة الآلة، وقلة في المخاطرة، واقتصاد في المواد.

- **قلة في معدل دوران العمل:** إن تكوين العاملين وزيادة مقدرتهم وتلقينهم المعارف التي مع مداركهم يعني اهتمام مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل، ومن ثم استقرارها وقلة تركهم خدمة المؤسسة. وهذا يؤدي إلى قلة معدل دوران العمل، كما أن بعض المؤسسات تلزم المتكويين بعقود خدمة معينة بعد التكوين، وكل ذلك يؤدي إلى استقرار العمل وقلة في دورانه.

- **رفع معنويات العاملين:** وللتكوين أثر كبير على معنويات العاملين ، إذ ما إن يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره حتى يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته وعمله ويقبل على العمل باستعداد وجداني، ودون أن يشعر بالكلل والملل، وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

- **توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة:** يشكل التكوين مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة، خاصة أيام الرخاء الاقتصادي وزيادة حاجات المؤسسات للقوى العاملة التي قد لا تستطيع سوق العمل توفيرها وسيبقى التكوين هو المصدر الذي يوفر الأعداد الكثيرة التي تحتاجها المؤسسات.

¹ بلال خلف السكارنة ، اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، 2011، ص 27 - 29.

- **قلة في الإشراف:** إذ أن الفرد الذي تم تكوينه، وتعرف على عمله و طرق أدائه سيخلق التكوين لديه وعيا وقدرة على النقد الذاتي، فيقلل من المزيد من الإشراف والاستفسارات، فتقل رقابته.
- **التكوين الخاص بالمشرفين والإداريين:** لا يقتصر التكوين على القوى العاملة المنتجة أو الكتاب، بل يشمل الإداريين والمشرفين مما يزيد من قدراتهم في الإدارة والتخطيط وعملية اتخاذ القرار، ويؤطر إدارتهم بالإطار الإنساني في تعاملهم مع العاملين، لذا فالتكوين معناه زيادة قدرة الإدارة.
- **قلة في الحوادث:** إن التكوين معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة والمناولة ، وهي كلها مصادر القضاء على الحوادث.

المطلب الثاني:مراحل التكوين

تتمثل مراحل عملية التكوين في:

-تحديد الاحتياجات التكوينية.

-وضع وتصميم برامج التكوين.

-تنفيذ البرنامج التكويني.

-تقييم نتائج عملية التكوين.

وسنقوم بشرح هذه مراحل فيما يلي:

1-تحديد الاحتياجات التكوينية:

وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها¹ :

أ - **تقييم الأداء:** يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتياجات تكوينية محددة.

ب - **متابعة المظاهر التنظيمية السلبية :** توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل: ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسب المنتجات التالفة، الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوى وارتفاع معدل دوران العمل والغيابات، ارتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الانضباط ... الخ

¹ عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 56.

- ج - التحليل التنظيمي : يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية هي:
- تحليل المهام أو العمل: يتناول تحليل العمل بالدراسة التفصيلية خطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، وما هي الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال آلات جديدة، ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات.
 - تحليل التنظيم: من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مثلاً مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة ... الخ
 - تحليل الفرد: ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، دوافعه واتجاهاته، حاجاته وسلوكه ومدى تعاونه، حبه للعمل، إخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم، مدا انسجامه مع الآخرين ... الخ، وهنا نشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التكوينية.
- ت - الاختبارات: مثل اختبارات الذكاء، اختبارات القدرات، اختبارات المهارة اليدوية ... الخ، والتي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله، ويستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الاحتياجات.
- ث - المقابلات والاستقصائيات: تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة.
- 2- تصميم البرامج التكوينية: يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثماراً هاماً يحقق عائداً وافراً على المستويين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من توابك محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها وتشمل خطوة التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية¹:

¹ توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية، الطبعة الثانية، مركز الخيرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2002، ص191.

-تحديد أهداف البرنامج التكوينية:الأهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج، وهذه الأهداف هي نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم وفي ضوئها يتم وضع المادة التكوينية.

-تحديد الترتيب والتتابع: ويقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات وينبغي تحديد مبادئ وقواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة، ومن المفردات السهلة والمعروفة للمشاركين إلى المفردات الصعبة وغير المعروفة.

-محتويات البرنامج: تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني، والمقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية، وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية، من مادة مطبوعة بأسلوب نظري، أو على شكل مقالات وبحوث موضوعة على شرائح عرض في برنامج، أو بأسلوب تطبيقي.

-تحديد أساليب التكوين: في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية، ويعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل، أهمها الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات، كما أن للمستوى الوظيفي دور في تحديد نوع الأسلوب، فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تناسب مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين.

3-تنفيذ البرامج التكوينية: لتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية¹:

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

-مكان التكوين : قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعية، القاهرة، 2004، مصر، ص 277.

تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعتة المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

-متابعة المتكويين والمتكويين : المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

4-تقييم البرامج التكويني: تقييم البرنامج التكويني هو عبارة عن قياس مدى فاعليته بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه في معارف و سلوكيات ومهارات المتكويين حيث تعتبر عملية التقييم ذات أهمية كبيرة إلا أن الكثير من المؤسسات لا تقوم به على أساس علمي و بالتالي عدم الاستفادة من الأهداف التي ترمي لها عملية التقييم والمتمثلة في:

- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة البرنامج التكويني، من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل.
 - التعرف على مدى نجاح المتكويين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم وقيامهم بعملية التكوين.
 - بيان مدى استفادة المتكويين من التكوين.
- وهناك عدة معايير يمكن استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني منها :
- ردود أفعال المتكويين.
 - التعلم الذي اكتسبه المتكويين.
 - سلوك المتكويين في العمل.
 - النتائج المحققة على مستوى المؤسسة ككل¹.

المطلب الثالث: مشكلات التكوين

على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية ضرورية للرفع من فاعلية التنظيمات إلا ان هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها ، وهذه المشكلات تتمثل في²:

✓ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي إعتبره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة ، وهما الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 56.

² غيات بوفلجة، الاسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2004، ص 77،78.

- ✓ عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح ، حيث يقومون بأعمال روتينية وادارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
- ✓ إعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى ، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها.
- ✓ هناك إعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح إفتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.
- ✓ عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس.
- ✓ عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
- ✓ عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة ، ومع إنعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعهد التقييم العلمي ولا يكون ممكنا.
- ✓ إفتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني، حيث الإعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.
- *من خلال ماسبق يمكن حصر معوقات التكوين في :الجهل بدور مصلحة التكوين واعتبارها غير منتجة والتشكيك في قدرة القائمين بها وجهل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونين أكفاء بالإضافة إلى عدم وضوح البرامج التكوينية وافتقادها للأسس العلمية والعملية في تخطيط، تنفيذ، تقييم ومتابعة التكوين.

خلاصة:

تهدف المؤسسات إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاك المؤسسة لمصادر قوة، حيث أن القوة لم تعد تعترف بالقوة العضلية، وإنما القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية التي تركز عليها المؤسسات المعاصرة، وفي إطار الحديث عن الأهمية البالغة التي يحتلها هذا المصدر، تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين المؤسسة والدور الذي يمكن أن يلعبه ويقدمه لها، ولتكون الكفاءات في المستوى المطلوب فإن المؤسسة تعمل على بناء وتنمية القدرات المعرفية والمهارات لديها عن طريق الإعداد المتميز للعقول بهدف تفعيل طاقتها، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للعمل بتسهيل الاتصالات وتوفير المعلومات بالإضافة إلى التحفيز على الإنجاز التطوعي والمبادرة وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب على فهم واستيعاب كل ما هو جديد ومستجد في ظروف العمل. من هذا المنطلق تهتم المؤسسات الحديثة بالتدريب، التكوين، لأن ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية.

الفصل الثاني

التكوين ودوره في تحسين أداء

العاملين

تمهيد:

لقد كان الأداء الوظيفي وما زال محل جدل كبير في الأوساط الإدارية، حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهل التعليمي، الميول والاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم.

إن نجاح المؤسسات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء نظرا لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسات على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائما إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها وحسب معايير الأداء المحددة والتي يمكن أن تكون كمية أو نوعية الجهد المبذول ونمط الأداء.

وفي ضوء ماتقدم سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى العناصر التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء .
- المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.
- المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

شغل موضوع الأداء في المؤسسات اهتمام الباحثين والممارسين سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية) أو على المستوى الجزئي (المؤسسات الربحية وغير الربحية والأفراد)، وهذا الاهتمام يرجع إلى أن البحث عن الأداء الجيد يعتبر مقياس للنجاح والأداء يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين، فمعظم البحوث والدراسات في مجال نظرية الإدارة والمؤسسة تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والفلسفات والنظريات الإدارية القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز المؤسسة عن غيرها وهي تنافس بعضها البعض.

المطلب الأول: تعريف الأداء

من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد للأداء وهذا نظرا لاستخدامه على نطاق واسع في ميدان الأعمال هذا من جهة ولتعدد الزاوية التي ينظر إليه منها من جهة أخرى، والأداء يتنوع لعدة أنواع لكن رغم ذلك إلا أن مجموعة العوامل التي تؤثر على كل هذه الأنواع واحدة.

لغة:

الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال أدى الشيء : أوصله، و إسم الأداء أدى الأمانة و أدى الشيء قام به¹. ويعرف الأداء لغويا حسب قاموس (Le Petit Robert) بأنه: "تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف عداء" وذلك في التعريف الأول، بينما في التعريف الثاني له في نفس القاموس فهو يعني "النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها آلة".

2

إصطلاحا:

وكما تعددت مفاهيم مصطلح الأداء (performance) حسب تعدد استخداماته: " بالنسبة لمدير المؤسسة فالأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، بالنسبة للموظف فهو مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة³.

أما فيما يخص التعاريف الاصطلاحية التي قدمها المفكرون والباحثون لمفهوم الأداء فسندم أهمها وأبرزها من خلال الآتي:

¹ ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الثالثة، المجلد 14 ، دار صادر، بيروت، لبنان، 1994، ص 26.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة ، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001، ص24.

³ عمر تمجيد، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص62.

- يقول (M. Gervais): "الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء"¹.
- تعرف راوية محمد حسن الأداء على أنه "يشير إلى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"².
- و قد عرف نيكولاس (F•W Nickols) الأداء " (Performance) بأنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"³.
- ويعرفه توماس جيلبرت بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة للوصول إليه⁴.
- ويعرف الأداء أيضا بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص.
- ويعرف الأداء أيضا بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁵.
- و يعرف بأنه "تعبير عن المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين، قادة، رؤساء، مهندسين... إلخ"⁶.
- و يعرف أيضا بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء"⁷.
- وأما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" أي ان إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق و إتمام مهام وظيفته"، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2002، ص3.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 216.

³ سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية CLP المتعددة نفضال مسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 9.

⁴ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص221.

⁵ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص231.

⁶ وسيلة حمداي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، الجزائر، 2004، ص 123 .

⁷ أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 25، 26.

التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة بما يتضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب "1.

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

المطلب الثاني: عناصر و محددات الأداء

يوجد للأداء عناصر و محددات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، و هذا راجع لأهميتها في قياس و تحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات و قد ذهب العديد من الباحثين للتعرف على عناصر الأداء حيث يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و لاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح و البقاء و النمو

أولاً: عناصر الأداء

الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين حيث يرى البعض أن السلوك الانساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه . و الأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط و لكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية و القوى الخارجية به و يمكن حصر عناصر الاداء في:

— **الموظف وكفاءته:** وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع ، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات و قيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه في حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين².

— **العمل ومتطلباته:** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه تحد، ويحتوي

¹ حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة ، العدد الأول، المجلد الثاني، الجزائر، 2012، ص 150.

² بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية - دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 63.

على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء¹.

– **البيئة التنظيمية و مركباتها:** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية².

– **نوع العمل:** والذي يشمل الدقة والنظام والإتقان والقدرة على تنفيذ العمل.

– **كمية العمل:** يقصد به حجم العمل الذي تم إنجازه، وسرعة الإنجاز.

– **المثابرة:** وتعني الجدية في العمل وتحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها³.

مما سبق يمكن القول أن عناصر الأداء تشمل كل ما يتعلق بالعمل من صفات العامل ومواصفات الوظيفة وبيئة العمل ومخرجاته.

ثانيا: محددات الأداء

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور. وعلى هذا الأساس نجد أن محددات الأداء تتمثل في:

- **الجهد:** حيث يشير إلى نتائج الجهد المبذول من طرف الفرد والطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته مقابل الحصول على التدعيم.

- **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتغير هذه القدرات عبر الفترة الزمنية القصيرة.

- **إدراك الدور والمهمة:** يشير الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين.

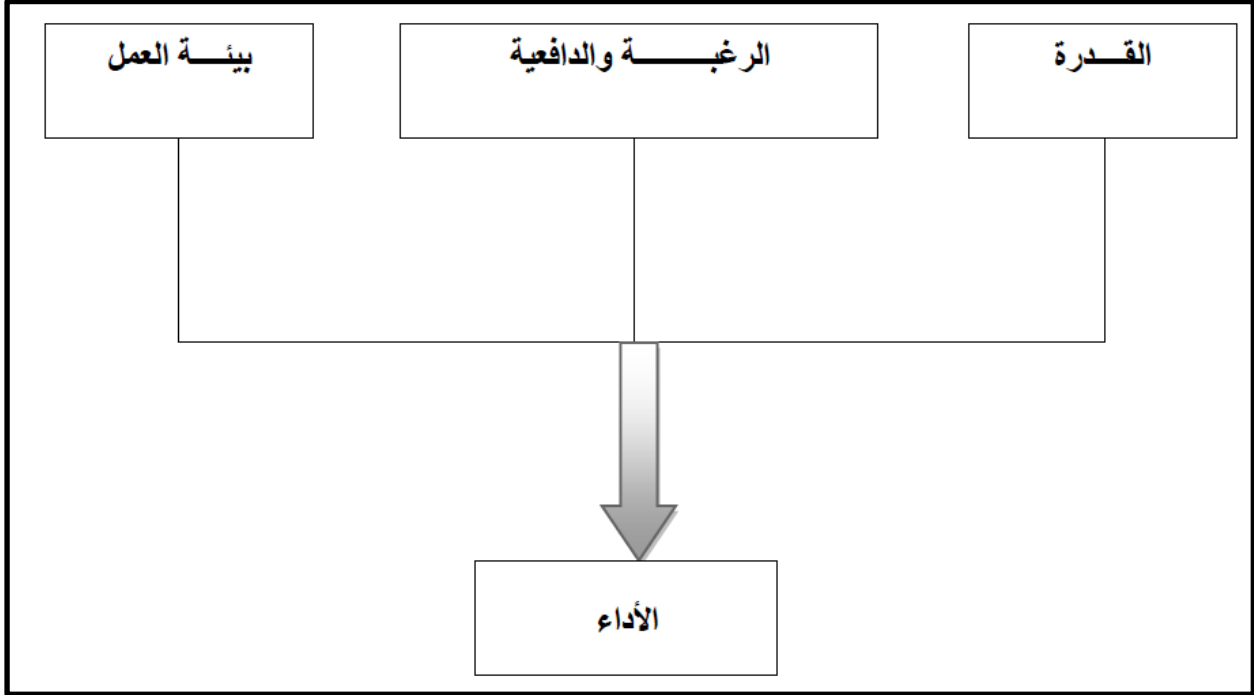
¹ محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2003، ص 74،75.

² عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص 96.

³ نفس المرجع، ص 97.

ويرى علي السلمي " أن محددات الأداء هما القدرة والرغبة ومدى تفاعلها في تحديد مستوى الأداء. يتبين أنه لا يمكن لنا الحديث عن أداء فعال للعمال دون وجود رغبة منهم على أداء العمل وتوفرهم على إمكانيات ومهارات تساعدهم على القيام بعملهم على أحسن وجه.

الشكل رقم 2 : يوضح محددات الأداء



م المصدر: مصطفى أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر، ص 346.

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في الأداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على الأداء في المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا، إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

1. العوامل الداخلية :

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية¹، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ. **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما

يلي²:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب. **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم³.

ج. **طبيعة العمل:** تشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، مقدار العمل، فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، مستويات الإشباع المترتبة على الوظيفة حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتالي للإنتاجية والأداء⁴.

د. الموارد البشرية:

¹ بريش السعيد، بجاوي نعيمة، أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 298.

² مزهودة عبد المليك، مقارنة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص 94.

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص 15، 16.

⁴ شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007، ص 56.

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص¹:

— هيكل القوى العاملة.

— نظام الاختيار والتعيين.

— التدريب والتأهيل والتنمية.

— نظام الأجور والمكافآت.

— نظام تقييم الأداء.

2. **العوامل الخارجية:** وهي تشير إلى تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وعلى الإدارة الواعدة أن تتنبه لما حولها من المتغيرات، إيجابية كانت أو سلبية، وتتنبأ وتعمل على مواجهتها والتكيف والتعايش معها، وتتضمن هذه العوامل²:

أ. **البيئة السياسية:** والتي تنعكس في طبيعة النظام السياسي والسياسة الخارجية ومدى الاستقرار السياسي.

ب. **البيئة القانونية:** وهي تتمثل أساسا في مدى مرونة الأنظمة والتشريعات السائدة في المجتمع، وتؤثر بدرجة كبيرة على عمل الإدارة، والأوضاع السياسية هي التي تشكل التوجهات القانونية وتضع قوانين وقيود على عمل وأداء المؤسسة.

ج. **البيئة الاقتصادية:** وهي تتمثل أساسا في:

— طبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدولة.

— الاستقرار الاقتصادي والذي ينعكس في مدى قدرة المؤسسة على التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية.

— مجال استقرار الأسعار والتضخم.

— النظام البنكي والسياسات المالية وهيكل الأسواق.

— ندرة المواد الأولية أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة السائدة.

¹ نفس المرجع، ص 19، 20.

² بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة "المعمل الجزائري الجديد للمصبرات - NCA" "Rouiba"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص 86.

د. البيئة الاجتماعية والثقافية:

وتتمثل في العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، مستوى التعليم ودرجة الأمية، أنواع برامج التعليم الفني والمهني المعمول بها، توجه وخلفية المتحقيين بالمعاهد الفنية والتدريب المهني ومدى تطابق التخصصات مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة.

هـ. البيئة التكنولوجية: وهي تعني مجموع المتغيرات التي يستعملها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة، وتتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات ودرجة تعقد التكنولوجيا المستخدمة.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم الأداء هي أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعلاوة على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين في استخدامها لحثهم على بذل أقصى جهد وتفاني في العمل، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.

يمكن اعتبار تقييم الاداء العملية التنظيمية التي يمكن للمؤسسة من خلالها الحصول على معلومات حول الاداء والمشاكل التي تعترض طريقها نحو تحقيق الاهداف المسطرة من خلال استدراك تلك العراقيل بالتدريب والتكوين او الترقية والتحفيز قصد تحقيق فعالية أكثر.

المطلب الأول: أهمية وأهداف تقييم الأداء

يتسم العصر الذي نعيش فيه بأكبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطها وامتداده عبر القارات حيث المنافسة القوية على الأسواق التي لا يبقى فيها إلا الأقوياء الذين يتقنون طرق الوصول إلى إرضاء كافة الأطراف الذين يتعاملون معهم، ويستطيعون التكيف مع كافة المتغيرات المحيطة بهم، وما يساعدهم على ذلك تبنيهم لنظم فعالة لتقييم الأداء بما يظهر جوانب القوة والضعف في مؤسساتهم، فيعملون على تقوية جوانب القوة ويقللون من تواجد عناصر الضعف.

أولا: أهمية تقييم الأداء

يحقق التقييم فوائد عديدة للمؤسسة وللعمالين بها و من أهمها:

- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، و منها ما يتصل العاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، و تساهم في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.
- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يساعد الرؤساء و القادة في اكتشاف جوانب الضعف و القصور في كافة العاملين و العمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين و سد جوانب النقص في كفاءتهم¹.
- يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمدبرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق.
- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترفيتهم إلى وظائف اعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه.

¹ الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر ، 2004، ص 178.

- يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.
- يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة¹.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

تحقق عملية تقييم الأداء لأي منظمة وترمي لأجل العديد من الأهداف وذلك وفق ثلاث مستويات هي²:

1. على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستمرار قدراتهم وإمكانياتهم ومما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون النتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات في الحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2. على مستوى المديرين:

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل والحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة، وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم وهذا ما يدفع باتجاه تطوير علاقات جيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

3. على مستوى الفرد:

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل والاجتهاد والإخلاص، ليتربوا فوزهم بالاحترام والتقدير لمسؤوليهم معنويا ومكافئتهم ماليا .

إضافة إلى ذلك ترمي عملية تقييم الأداء إلى :

¹ عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006 ، ص 76.

² حمزة دونة، ياسين شتيوي، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في مديرية التطهير (ONA) بالوادي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر 2018، ص 71،72.

- معرفة من يستحق الترقية المادية والمعنوية.
- معرفة مواطن الضعف في الأفراد حتى يمكن تكيف برامج التدريب لتتنفق مع طبيعتهم.
- تعويض الأفراد عما يبذلونه من جهد في صورة مرتبات وعلاوات ومكافآت وحوافز.
- اتخاذ النتائج أساس لفصل الأفراد أو نقلهم من عمل على آخر.
- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية.
- اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية.

المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية منهجية لتقييم مدى فعالية وكفاءة العاملين في تحقيق أهدافهم الوظيفية. هناك عدة معايير وطرق يمكن استخدامها لتقييم الأداء وهذا ما يتطرق إليه هذا المطلب.

أولاً: معايير تقييم الأداء

- لكي تحدد المؤسسة نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها فإنها تحتاج إلى أساليب لقياس ذلك الأداء، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توفرها إلا أنهم اتفقوا على خمسة معايير هي¹:
- التوافق الإستراتيجي: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي سيتم بالتوافق أو الانسجام مع إستراتيجيات المؤسسة وغاياتها وأهدافها وثقافتها، ويؤكد التوافق الإستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفر الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.
 - الصلاحية: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة وحتى يكون مقياس الأداء صالحاً فإنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.
 - الاعتمادية: وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء، ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين التي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعتمد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريب منه لأداء شخص واحد، وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية التي تعني مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر ميزة.

¹ حدي حمادية ، مريم مزياي، التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي ،تبسة ، الجزائر، 2017، ص34.

- القبول: يتعلق هذا الشرط بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداء التقييم له وإقناعهم به، والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة التي تتسم بدرجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين مما يجعلهم يرفضون استخدامها، وفي كل الحالات المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد، والنقطة التي تحتاج إلى تأكيد هنا هي أن هناك حاجة لإشراك كل من المديرين والعاملين عند تطوير مقاييس الأداء ما يزيد من احتمالات قبولها والتعاون في استخدامها.
- التجديد أو التميز: ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس الذي يستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأعراض والإستراتيجيات التنموية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أداءه.

ثانيا: طرق تقييم الاداء

إن الكثير من المنظمات تعتمد على مجموعة من الطرق والأساليب عند تقييمها للأداء وهذه الطرق تنقسم إلى:

- تقييم الأداء بالطرق التقليدية أو الذاتية نظرا لاعتماده على الحكم الشخصي.
 - تقييم الأداء بالطرق الحديثة أو الموضوعية والتي تم تدارك الأمر فيها لتجنب أخطاء الطرق التقليدية.
1. **تقييم الأداء بالطرق التقليدية "الذاتية"**: وتتضمن هذه الطريقة حكم الرئيس المباشر للفرد على أدائه في عملية التقييم، وهي تركز على الجوانب الكمية وتستخدم المعايير والمؤشرات المالية إلى جانب الاهتمام بالأداء الفردي وهي تضم¹:
- **طريقة الترتيب**: أسلوب قديم في تقييم الأداء يعتمد أساسا على المقارنة بين أداء فردين أو أكثر، وفق صيغ معينة وخصائص مفترض توافرها في أفراد الجماعة، إذ يتولى المقيم ترتيب الأفراد والعاملين بالتسلسل تنازليا لمستوى الأداء من الأفضل إلى الأسوأ.
 - **طريقة المقارنة المزدوجة**: بموجب هذه الطريقة تقسم الوحدة التنظيمية إلى فرق في شكل "أزواج"، ويعتمد المقيم أسلوب المقارنة بين أداء كل فرد مع باقي الأفراد في المنظمة".

¹ هناس حفصة، سليمان حسيبة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" بمستغانم، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020، ص 43.

— **طريقة التوزيع الإجباري:** هنا يقوم المقيم بتوزيع من يريد تقييمهم حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحني طبيعي، حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل أو أعلى بالتساوي على طرفي المنحنى.

— **طريقة التدرج:** تعد هذه الطريقة أبسط طرق تقييم الأداء وأكثرها شيوعاً فهي تعتمد على وضع تصنيفات للأفراد العاملين محضرة من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيم ، ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء تبدأ من غير المرضية وحتى الفائقة وبالمقارنة بين أداء الفرد مع التصنيفات المحددة مسبقاً تتجلى درجة كل الفرد.

رغم بساطة هذه الطريقة أي التقليدية، واعتمادها من قبل جل المنظمات إلا أنها تعاني من بعض المشاكل كالتأثير بسلوكية وشخصية المقيم، وعدم حيادية بالإضافة إلى أن أدواتها لم تعد قادرة على إعطاء الصورة الواضحة والمتكاملة فيما يخص الأداء. هذا ما أوجب اعتماد طرق حديثة تركز على رأي الكل وبشكل يتوافق مع البيئة المحيطة، ويضمن موضوعية القرارات بغرض الرفع من فعالية الموارد البشرية.

2. تقييم الأداء بالطرق الحديثة الموضوعية" وهي تضم¹:

— **أسلوب الإدارة بالأهداف:** يطلق على الإدارة بالأهداف عدة مسميات مثل: الإدارة بالنتائج. إدارة النتائج، تخطيط العمل إدارة الأداء وبرامج المراجعة، وتعتبر هذه فلسفة إدارية جديدة، إذ أصبح من الأمور البديهية في المؤسسة اشتراك العاملين مع رئيسهم في تحديد الأهداف بواقعية ووضوح ووفقاً لقدراتهم ورسم الاستراتيجية خلال فترة زمنية مستقبلية لتحقيقها وإنجازها ومن ثمة مراجعة الأداء انطلاقاً من فكرة أن الأهداف أصبحت معايير لتقييم الأداء، ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل، وتنمي قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وتحليلها.

— **طريقة الأحداث الحرجة:** يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة على أساس أحد العوامل المحددة له ألا وهو طبيعة الوظيفة وما يترتب عن تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة الإيجابية أو السلبية شرط أن تكون بشكل هام وحساس وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد والمسؤولون عنها، وتستبعد كل العناصر التي لا تفرق بين الأداء الفعال وغير الفعال، ثم تحفظ في سجل لدى المقيم وتخصص كل صفحة لعامل محدد ويصبح بهذا السجل أساس لمراجعة أداء العاملين خلال فترة معينة بصورة رسمية.

— **طريقة الاختيار الاجباري:** عرف هذا النوع من التقييم انتشاراً واسعاً يهدف أساساً إلى تقليص التحيز الشخصي أثناء عملية التقييم، وفي غالب الأحيان يأخذ شكل استمارة تحمل جملة من العبارات المقسمة إلى مجموعات تحوي كل منها أربع عبارات مقسمة مرغوبة وغير مرغوبة. وهنا يجبر المشرف على عملية الاختيار ولا مجال للتخطي

¹ هناس حفصة ، سليمان حسبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

أبداً، وذلك انطلاقاً من أوزان معطاة لكل عبارة مختارة وغير معروفة بالنسبة له، وتتصف بسرية تحتفظ بها المؤسسة فقط.

– **قوائم المراجعة:** عادة ما تحضر هذه القوائم من قبل خبراء ذو دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم وذلك انطلاقاً من عدد من العبارات الوصفية والتي تصف الجوانب الإيجابية المختلفة لأداء العامل المقسمة وكثيراً ما يتم وضع عبارات نمطية لكل وظيفة إذ يطلب من المشرف القائم بالتقييم والتأشير بنعم أو لا على الصفة الملائمة لكل عامل حسب رأيه الشخصي، ثم تعود القائمة بعد ذلك إلى خبراء بإدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد قيمتها سريراً طبقاً لتفادي التحيز.

– **التقرير المكتوب:** طريقة مشابحة إلى حد كبير طريقة الأحداث الحرجة، ويقوم فيها المشرف بكتابة تقرير في نهاية الفترة حول حكمه وملاحظاته على أداء العامل، معتمداً في ذلك على ذاكرته دون أي مستند خطي للتقييم.

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء ومشكلاته

تقييم الأداء يُعتبر جزءاً أساسياً من عملية إدارة الموارد البشرية في أي منظمة، يساعد على تقييم أداء العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه جهود التطوير وتحسين الأداء. يمكن تقسيم عملية تقييم الأداء إلى عدة مراحل، إلا أنه يمكن مواجهة بعض العوائق والمشكلات أثناء هذه العملية وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: مراحل تقييم الأداء

تشمل عملية التقييم مراحل وهي¹:

- 1- **مرحلة جمع البيانات الإحصائية:** اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة، مستلزمات الإنتاج والأجور وعدد العاملين... الخ، إلا أن هذه البيانات يجب أن لا تقتصر على فترة زمنية معينة بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المؤسسة.
- 2- **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى موثوقية هذه البيانات.
- 3- **إجراء عملية التقييم:** باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أنها تشمل عملية التقييم للنشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

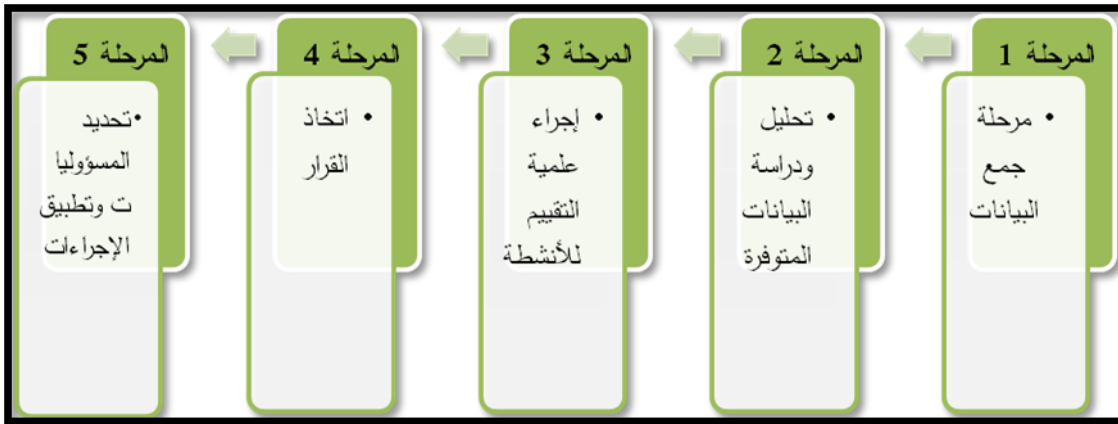
¹ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 03.

4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وإن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحراف: التي حدثت في الخطة الانتاجية وتزويد الادارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة¹، وفي هذه المرحلة أيضا يتم الحكم على الانحرافات التي تتحقق في مجال التطبيق سواء كانت انحرافات نوعية، حيث لا تتطابق الوحدات المنتجة مع المواصفات النوعية والانماط المحددة لها، أو قد يكون الانحراف قيمي بسبب انخفاض الكمية المنتجة، أو فنيا بسبب اختلال العلاقات الصناعية المتداخلة بين المشروع وبقية المشاريع ضمن القطاع الصناعي، وهذا الانحراف الفني يعني وجود اختلافات في المنشأة.

وللتوصل لهذه الانحرافات لا بد من عمل المقارنات اللازمة وحصرها واستقصاء أسبابها ودراسة العلاج المناسب لها، فإذا وجد انحراف عند تقييم الأداء الصناعي لعنصر العمل (مثلا)، فلا بد من الوقوف على أسبابه كضعف الكفاية الإنتاجية للعامل نتيجة لوجود بطالة مقنعة، وفي هذه الحالة يكون العلاج في تقدير فائض القوى العاملة الواجب التخلص منه أو توجيهه في أنشطة صناعية أخرى.

الشكل رقم (03): مراحل تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على : عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء ، دار النهضة العربية

، مصر، 1998، ص 03.

¹ هناس حفصة ، سليمان حسيبة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

ثانيا:مشكلات تقييم الأداء

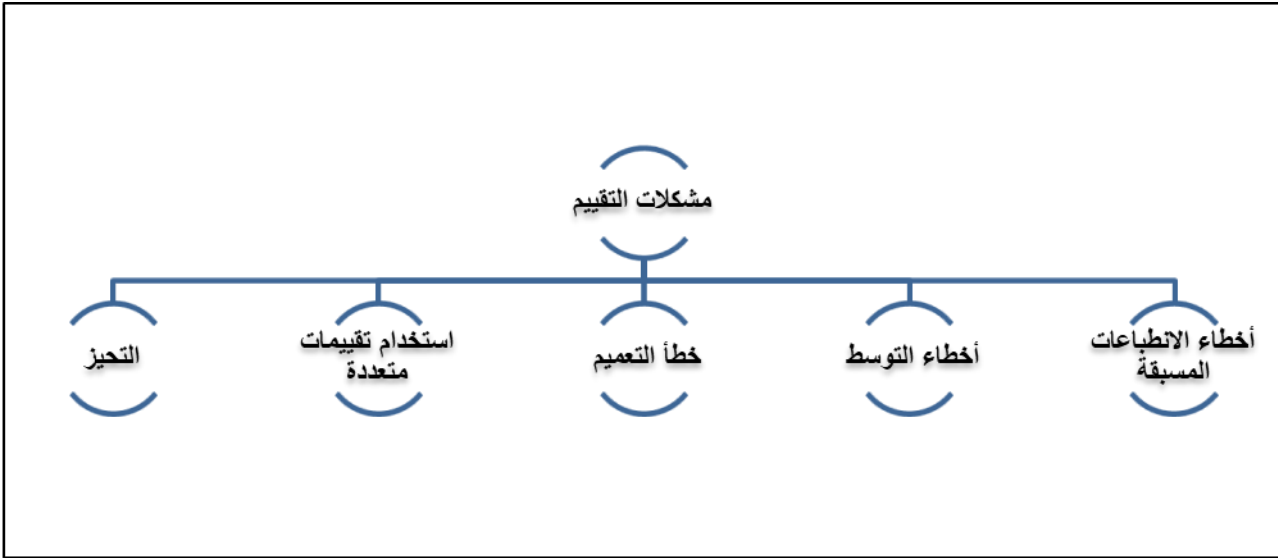
تتعدد أسباب الخطأ في عملية تقييم الأداء إذ يمكن تمثيلها وإيعازها إلى النقاط التالية¹:

- **التحيز**: تصبح عملية التقييم و أساليبه غير صادقة وسليمة نتيجة التحيز الناجم عن المسئول عن عملية التقييم ويرجع هذا التحيز إلى عدة أسباب منها: الجنس ، الثقافة ، التنظيم، الصراع، الاضطراب النفسي ... و إلى غير ذلك من الأسباب و لكن يمكن الحد من هذا التحيز وهذا من خلال استخدام الأساليب الوضعية.
- **استخدام تقييمات متعددة**: نتيجة لوجود التحيز الشخصي في عملية التقييم فمنه يمكن تفادي مثل هذه المشاكل بالجزء إلى تقييمات متعددة بدلا من تقييم واحد بأداء العمال، لكن حتى وإن تم اللجوء إلى هذا الحل فإنه هو الآخر لا يخلو من الأخطاء والعيوب والتي قد تتجسد في التساهل والتشدد، وهذا ما يؤثر على مصداقية التقييم
- **خطأ التعميم**: والذي يعني ميل المقيم إلى تقييم كل أبعاد وجوانب الأداء، والتي يفترض أن تكون مستقلة عن بعضها البعض دفعة واحدة ويعطي تغييرا عاما للشخص موضع التقييم، بذلك فإن هذا النوع من الخطأ يعني الاتجاه إلى التعميم من الانطباع العام المسبق من تقييم الأداء و السلوكيات المعنية .
- **أخطاء التوسط**: قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ويعمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.
- **أخطاء الانطباعات المسبقة**: يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباعات الأولى الذي تركه العامل لديه فالانطباعات الأولى لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.

ويمكن تلخيصها كالتالي:

¹ عيسى مزارة، عبد القادر ونوقي، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسيوولوجي، المجلد الثاني، العدد الاول، الجزائر، 2018، ص 142.

شكل رقم (04): مشكلات تقييم الأداء



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على: عيسى مزارة، عبد القادر ونوقي، معوقات عملية

تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسولوجي، المجلد الثاني، العدد الأول، الجزائر، 2008، ص142.

- وهناك الأخطاء التنظيمية التي يمكن تلخيصها فيما يلي¹:
- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق.
- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
- قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم.
- ضعف التزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم.
- طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم.
- اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم وزيادة أجورهم أو نقلهم.
- ضعف وسطحية العديد من مقابلات الأداء التي تتم مع الرؤساء.
- عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين لنتائج التقييم.
- عدم تحديد نظام الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.

¹ محمود عبد الرحيم، إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية، قطاع غزة، فلسطين، 2007، ص50.

— عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.

المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

التكوين يعتبر أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بسبب زيادة الوعي أصحاب المؤسسات بأهمية المورد البشري ومحدد أساسي لنجاحها هذا ما دفع المؤسسات إلى زيادة الاهتمام بالبرامج التكوينية والتأكيد على الدور الذي تلعبه في رفع الروح المعنوية وزيادة قوة التحكم في العمل بالاضافة إلى زيادة فعالية العاملين لدى تولى المؤسسة اهتماما بالغا بعمليات تحسين أداء العاملين والتي من بينها التكوين وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تكوينية خاصة يشرف عليها مكونون ذوي خبرة ومهارة في مجال التكوين يتسنى الحصول على أداء جيد ومهارات عالية.

المطلب الأول: إجراءات تحسين الأداء

تحسين الأداء في أي منظمة يتطلب مجموعة من الإجراءات المنهجية والمتكاملة، تهدف إلى تحفيز العاملين وتحسين كفاءتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم، فيما يلي بعض الإجراءات الفعالة لتحسين الأداء:

1. تحديد الأساليب الرئيسية لمشكلة الأداء:

يعد تحسين أداء الموارد البشرية أحد الأهداف المهمة التي تعتمد عليها كل مؤسسة عند الإشراف على العمليات المختلفة التي تقوم بها، وتتطلب تعديلات مستمرة وتحسينات في الأداء، يحسن الأداء من خلال الخطوات التالية¹:

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

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

¹ دباح عادل، شايب رابح، دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة الموارد المائية برج بوعريبيج)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، الجزائر، 2023، ص 28، 29.

– تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول:

ومن هنا جاءت خطة العمل اللازمة للحد من مشاكل الأداء وإيجاد حلول لها، وذلك بالتعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والمستشارين والمتخصصين في مجال تحسين الكفاءة وتطويرها من جهة أخرى.

– الاتصالات المباشرة:

يعد التواصل بين المديرين والموظفين أمرا مهما لتحسين الأداء وتحتاج إلى تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. قدم لهم النصائح حول كيفية تحسين الأداء من خلال طرح أسئلة عليهم مثل: هل فكرت فيما يمكن فعله؟ تقليل الأخطاء؟ كذلك لا تؤذي مشاعر الموظف وتعطي أمثلة قد تكون حدثت للمدير في الماضي لتسهيل عمله، مثل: نفس الشيء حدث له في الماضي أو إني أعرف شعورك الآن وأتذكر إنجاز العمل بدون أخطاء وهذه الخطوات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين.

2. خطة عمل للوصول إلى حلول:

يعد تحسين أداء الموارد البشرية أحد الأهداف المهمة التي تعتمد عليها كل مؤسسة في الإشراف على العمليات المختلفة التي تقوم بها، وهو ما يتطلب تعديلات وتحسينات مستمرة من أجل النمو سير العمل والاستمرارية، من أجل تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة، فإنه يستخدم العديد من الأساليب، ومن أهمها ما يلي¹:

– تطوير أساليب الحوافز المادية:

يتمثل تطوير أساليب الحوافز المادية في اختيار تلك المناسبة لظروف ورغبات واحتياجات العنصر البشري، ومن الأفضل أيضا مراعاة بساطة وسهولة إنشاء الحوافز، بشرط أن تكون تكلفة إدارة هذه الحوافز كافية لعدم تجاوز العائد المتوقع.

– تطوير برامج التكوين والتنمية الإدارية:

ويتضمن ذلك إتباع طرق العمل السليمة، كما يتضمن ذلك تطوير برامج من أجل كيفية تخفيض ورقابة

التكاليف

– تطوير العلاقات الإنسانية وأساليب التحفيز المعنوية:

بما في ذلك تطوير طريقة الاتصال والمشاركة في القيادة وتحديد الأهداف وتحقيقها والمشاركة في المكافآت و يشمل تطوير العلاقات الشخصية أيضا الحد من النزاعات بين الأفراد، والاهتمام بحل مشاكلهم وتحسين العلاقات، وخلق مناخ عمل مناسب، والاهتمام بالحوافز المعنوية والتربية الأخلاقية العالية بين الناس.

¹ الربيع بوعريوة ، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2007، ص 64.

ومن جهة أخرى يحدد هايبرز (Haynes) ثلاث مداخل لتحسين الأداء وهي¹:

1. **تحسين الموظف:** يرى - هايبرز (Hanes) أن تحسين الموظف من أكبر العوامل صعوبة في التغيير، حيث إذا ما تم

التأكد من أن الأداء يحتاج إلى تغيير أو تحسين، فإنه هناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء العامل وهي:

— **الوسيلة الأولى:** تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ الاتجاه الإيجابي عن العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه لا يوجد هناك فرد كامل وإدراك الحقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لديه وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة من مواهبه.

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

— **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون جهود تحسين الأداء مرتبطة باهتمامات وأهداف العامل والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء منسجمة مع الذي سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للعامل.

2. **تحسين الوظيفة:** يدرك هايبرز أن التحول في مكان العمل يخلق فرصاً لتحسين الإنتاجية لأن محتوى هذا العمل،

عندما يكون مملاً أو يتجاوز قدرة العامل، أو عندما يتضمن مهاماً غير مناسبة أو غير ضرورية، يساهم في انخفاض مستويات الإنتاجية، حيث يعتقد هايبرز أن هذه هي نقطة البداية يبحثون عن طرق للتحسين في وظيفة معينة و الاستمرار في أداء مهام معينة حتى بعد فقدان المزايا وتكرار مهام معينة بين مختلف الإدارات الموثوقة، نظراً لقلة التنسيق بينهما، يجب أن تقتصر الوظيفة على الأساسيات وهذا كل شيء ينص على تحديد الواجبات المطلوبة لهذا المنصب والسلطة المختصة التي تؤدي هذه الوظائف، حيث قد يتم تفويض واجبات معينة إلى الإدارات والإدارات المساعدة، الإدارية والفنية، والتي من بين الموظفين لديها أكثر من تلك المناسبة لتلك المهام امتلاك المهارات والسلطة، ويضيف أن تحسين العمل يمر أيضاً من خلال توسيع نطاق العمل وزيادة تحفيز الموظفين من خلال التناوب على المناصب، حيث تفيد هذه الطريقة الموظف من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين وكذلك نجاح هذه الطريقة، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن وظائف الآخرين، يجب أن تكون الصعوبة والتعقيد متساويين، وأحد

¹ ذباح عادل، شايب رابع، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.

الأشياء التي يعتقد هاينز أنها مناسبة وضرورية لتحسين الوظيفة هو السماح للموظفين، على سبيل المثال بالمشاركة في اللجان من وقت لآخر ومنحهم فرصاً للمشاركة في حل المشكلات (مشاكل مؤسسية).

3. **تحسين الموقف:** يعتقد Heinz - أن الموقف أو البيئة التي يتم فيها العمل تقدم فرصاً للتغيير الذي يمكن أن يعيق تحسين الأداء، ومعرفة العدد الصحيح من المستويات التنظيمية، وكيفية تنظيم الفريق، وملاءمة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤوليات، ومدى جودة تفاعل مع الإدارات الأخرى ومستخدمي خدمة، بالإضافة إلى تحديد مدى كفاية الإشراف على السلطات ومعايير التشغيل التي تنشئها وتفوضها ومدى متابعتها للعمل بعد الانتهاء، إلى أي مدى تسمح بذلك أو يشجع مدير وموظفيه لتحمل المخاطر .

المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء

تحسين الأداء هو عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلاً من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة، أي الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة وعملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على الأداء العام للمؤسسة بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف، ومن هنا تبرز أهمية إدارة الأداء كمفهوم حديث يجعل للمؤسسة السيطرة على مستويات الأداء¹، حيث يشكل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عنصراً أساسياً في مفهوم إدارة الأداء، وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى الأداء أو منع انخفاضه والحفاظ على مستواه المرتفع، وذلك في مواجهة المتغيرات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء من داخلها أو من خارجها، والتي تخل بالتوازنات والتوقعات، أما أساليب تحسين الأداء فهي تختلف وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل ولعلّ الشائع منها يتمثل في المداخل الآتية:

1- الجودة الشاملة²:

تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسات التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، فهذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الاستراتيجية، إذن فهي: "مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة"³، إنّ إدارة الجودة الشاملة

¹ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، مصر، 2007، ص 102 .

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 66.

³ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2003، ص 612.

هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، إنها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائنها، وهذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد والعمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقي رضا الزبون وبذلك التحسين المستمر للأداء. وقد اهتمت العديد من المؤسسات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء، وتشير نتائج الدراسات التي تعدد المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء إتباع فلسفة الجودة الشاملة، ومن أبرز تلك المزايا ما يأتي:

- تعزيز كفاءات العمليات الداخلية.
- تحسين الأوضاع التنافسية.
- حسن استغلال الموارد.
- تعزيز رضا العاملين.
- تحسين العائد المادي والاجتماعي.
- تحسين صورة المؤسسة.

إن هذه المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها، نتيجة أنها عملية مستمرة، ورغم تعدد مداخل الجودة الشاملة، إلا أنها تتفق في مبادئها العامة، والتي يمكن تلخيصها في المبادئ الستة الآتية¹:

- التركيز على الزبون.
- التركيز على العمليات والنتائج.
- مشاركة العاملين والعمل الجماعي.
- التحسين والتطوير المستمر في الجودة.
- أهمية المعلومات المرتدة.
- الوقاية والمراقبة المستمرة بدلاً من المراجعة والفحص.

ونظراً لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداءً ملموساً في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت وشهادات تقدير لها، ومن أشهرها شهادات الإيزو المعروفة، (إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير).

2- إعادة الهندسة:

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

تعرف بأنها: "إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية"، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء، وإعادة هندسة العمليات لا تعني تكيف وتعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، في اعتبار إدارة الجودة الشاملة أنها تسعى دائما إلى تحسينات إضافية، أو الزيادة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، وعليه فإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءاً من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها تقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة¹.

تشكل عمليات إعادة الهندسة من العناصر الأساسية الآتية:

- إعادة التفكير في الأساسيات والوضع الحالي.
 - إعادة التصميم الجذري.
 - التركيز على العمليات.
 - تحقيق نتائج باهرة.
 - التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.
 - التركيز على الزبون.
 - شمول المؤسسة ككل.
 - حشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.
- والخلاصة أنّ إعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح: التركيز على الزبون؛ هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج؛ ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية، ولقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة وذلك عن طريق التغييرات التالية التي أحدثتها²:

- تغيير قيم المؤسسة، من قيم الحماية والتحفظ على القديم إلى قيم إنتاجية وفعالية.
- تغيير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات.
- تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه إلى قيادته.

¹ مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، السعودية، 1999، ص12.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص163.

وعليه إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري في مجالات الأداء.

وتجدر الإشارة أن لكل من الأسلوبين رغم تعدد الفوائد المترتبة على تطبيقهما إلا أن هناك بعض المخاطر والقيود التي يجب اتخاذها بنظر الاعتبار، كما توجد العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، للحصول على مستوى أداء أفضل، وكذا لسد فجوة الأداء، ربما لقد قد قمت بشيء من التحليل بالتطرق إلى الأسلوبين الأكثر شيوعاً، لكن تطبيقها يتطلب نظاماً فعالاً يشمل جميع مستويات الأداء في المؤسسة.

المطلب الثالث: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماماً كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة، إذ أن طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاماً عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم. إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

-المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

-تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

-تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

-توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها¹.

¹ علي يونس ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والتدريبات الجامعية، المجلد 31، عمان، 2009، ص 98.

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، فهي تعد المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل استثمارها، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى العاملين وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وحل مشاكلهم في العمل وتطوير مهارات الإتصال في جميع المستويات.

الفصل التطبيقي

دراسة حالة الشركة

الجزائرية للتأمين واعدادة

التامين الطارف

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لموضوع دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصلين السابقين، سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة بإسقاط ذلك على أرض الواقع من خلال الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

فمن أجل اختبار مجموعة من الفرضيات المرتبطة بهذا الموضوع، تم التقرب من موظفي المؤسسة، وسبر آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، وذلك انطلاقاً من الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وكذلك بعض الأدوات الكيفية والكمية المتمثلة في الاستبيان والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج والوصول إلى الإلمام بكل جوانب الموضوع.

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقاً للخطة التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

من أجل إلقاء الضوء على دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، تم إجراء دراسة بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بالطارف، لذلك سيتم التركيز خلال هذا المبحث على تقديم عام لهذه المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (Caar)، هي في الواقع أقدم شركة تأمين في الجزائر، غداة الإستقلال عرف السوق الجزائري للتأمين وجود ما يقارب 270 شركة أجنبية منها مقرها بالخارج .

ونتيجة للقانون رقم 197/63 المؤرخ في 08-06-1963، أنشأت الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين كشركة عمومية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية، موضوعة تحت وصاية وزارة المالية وهي من الشركات التي كانت سببا بمغادرة الشركات الأجنبية، فهي عبارة عن شركة عمومية ذات أسهم رأس مالها الإجتماعي يقدر ب 12 مليار دينار جزائري، إذ عرفت نشأة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين تطورات مختلفة منذ الإستقلال حتى يومنا هذا وقد جاءت هذه التطورات متزامنة مع مراحل نمو الإقتصاد الوطني الذي عرفته البلاد ويمكن إستخلاصها فيما يلي: ¹

- مرحلة ما قبل التخصيص (1963م-1972م):

طبقا للمرسوم الصادر في 15-10-1963 بدأت الشركة تطبق قانون التنازل الإجباري حيث يتم إجبار كافة الشركات الأجنبية التي كانت تمارس نشاطها داخل الجزائر بالتنازل عن 10% من أقساط التأمين أو الإشتراكات للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين .

وبهذا كان النشاط الأول للشركة هو إعادة التأمين، حيث في 26-02-1964 وبقرار من وزارة المالية سمح للشركة بتوسيع نشاطها وممارسة عملية التأمين المباشر إضافة إلى إعادة التأمين .

وفي سنة 1966 لم تقبل الشركات الأجنبية الخضوع للقانون الجزائري، لذا قررت الدولة أن تكون عملية التأمين حكرا لها وعوضت هذه الشركات بالشركة الجزائرية للتأمين La SAA، وبعد صدور الأمر رقم 97-116 المؤرخ في 27-05-1968 أصبحت هذه الشركة تحت وصاية الدولة وبمقتضاه عوضت الشركة جميع الوسطاء.

¹ موقع المؤسسة على شبكة الأنترنت: www.caar.dz

- مرحلة التخصيص (1973م-1985م):

تم إنشاء الشركة المركزية لإعادة التأمين, وذلك بموجب القرار رقم 54/73 المؤرخ في 01-10-1973, وتطبيقا لهذا القرار سلمت الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين في سنة 1973 كل عمليات إعادة التأمين وأصبحت الشركة محل الدراسة شركة تأمين كأي شركة.

وفي سنة 1976 وبعد إقواء مبدأ التخصيص لشركات التأمين ومن قبل الدولة أصبحت كل شركة تغطي نوع واحد من الأخطار فنجد:

- الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين تختص في تأمين الأخطار الصناعية.

- شركة الجزائرية للتأمين تختص في تأمين الأخطار العامة.

- الشركة المركزية لإعادة التأمين تختص في إعادة التأمين .

وبهذا ومنذ 1976 بدأت الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بممارسة كافة عمليات التأمين الخاصة بالأخطار الصناعية إضافة إلى :

- تأمين المسؤولية المدنية ذات الطابع الصناعي .

- تأمين الحرائق .

- تأمين النقل (جوي, بحري و بري).

- مرحلة ما بعد التخصيص من سنة (1985م-1989م):

عرف تأمين النقل في هذه الشركة تطورا ملحوظا وهذا ما دفع بها إلى تسليم حافظة تأمين النقل للشركة الجزائرية لتأمين النقل, وبموجب المرسوم 03-04-1985 انشأت الشركة الجزائرية لتأمين النقل واحتفظت الشركة بحافظتها للأخطار الصناعية, كما تبع ذلك رفع مبدأ التخصيص سنة 1989 وإتجهت الشركة من جديد إلى إعادة هيكلتها نفسها وإلى تطوير حافظتها في التأمينات النقل, السيارات, الأخطار المتعددة للمساكن وتأمين الأشخاص.

ومباشرة بعد إستقلالية المؤسسات وإلغاء مبدأ التخصيص لشركات التأمين كان من المفروض أن يشهد التأمين منافسة وتطورا كبيرا, إلا أنه حدث العكس حيث لوحظ إنكماش نمو نشاط التأمين خاصة في الفترة الممتدة بين 1991م-

1995م وهذا ما جعل الدولة والوزارة الوصية تفكر في إجراء تعديل للقوانين التي تنظم نشاطات قطاع التأمين, فكان ذلك بإصدار الأمر رقم 07/95 المؤرخ في 25-01-1995 والذي أحدث تغييرات عميقة لها.

علاقة مباشرة مع التوجه نحو إقتصاد السوق، وما ميز هذا القرار هو إلغاء إحتكار الدولة لقطاع التأمين, وإنشاء بعض الأليات الجديدة بممارسة عمليات التأمين داخل الجزائر .

وبهذا أصبحت تنشيط في محيط تنافسي يسمح بتحسين جودة الخدمة من جهة وتنمية السوق من جهة أخرى وفي نفس السنة 1995 تخلت الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين عن حافظتها في تأمين قطاع قروض التصدير للشركة الجزائرية للتأمين وضمان الصادر, غير أنه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95/344 المؤرخ في 30-10-1995 المتعلق براس المال الإجتماعي الأدنى لشركات التأمين سمح للشركة بإستعادة مكائنها فيما يخص فرع إعادة التأمين, وبذلك في سنة 1998 إسترجعت نشاطها بأكمله كشركة جزائرية للتأمين وإعادة التأمين.

المطلب الثاني: خصائص الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

ترتكز خصائص الشركة على ما يلي:

أ- الشبكة التجارية (شبكة التوزيع):

شبكة التوزيع هي شركة التأمين تنقسم إلى مباشرة وغير مباشرة

-الشبكة المباشرة: التوزيع موجه لوكالات الشركة, وهذا من غير وسطاء التأمين هذه الوكالات تعدادها الحالي 83يسيرها عمال الشركة موزعة عبر التراب الوطني.

حيث تكون هذه الوكالات تالعة لوحدة معينة, فالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين تحتوي على خمس وحدات و

هي :

- وحدة الجزائر الشارقة 16 وكالة.

- وحدة الجزائر بوزريعة 15 وكالة.

- وحدة قسنطينة 11 وكالة.

- وحدة عنابة 22 وكالة.

- وحدة وهران 19 وكالة. (وثائق مقدمة من الشركة)

-الشبكة الغير مباشرة: تحوي 37 وكيللا للعملاء و الوسطاء عبر التراب الوطني بالإضافة إلى 4 من سماسرة التأمين.

ب- الإعلام الألي :

الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين تستثمر موارد عدة للإعلام الألي, مثل اقتناء الأجهزة, وإنتاج برامج آلية وكذلك تكامل شبكة إعلامية, وكذا مكانة جد فعالة في ميدان سمي نظام التأمين ولذلك التسيير مركز على عمليات التأمين بهدف الوقوف في وجه المنافسة باستمرار.

ج-العلاقات الدولية:

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين عضوا فعالا في المنظمات الدولية التالية:

- منظمة التأمينات الإفريقية.
- الاتحاد العام للتأمينات العربية.
- الفدرالية الأفرو آسيوية للتأمين وإعادة التأمين.
- المكتب البحري الدولي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيحا لمنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في التكوين في تحسين أداء العاملين، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من أجل وصف واقع ممارسات التكوين، والتعرف على دور التكوين في تحسين أداء العاملين من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف تكوين صورة واضحة عن متغيرات الدراسة.

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

● الاستبيان:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان باعتبارها من أهم الأدوات التي تمكن من خلالها الحصول على المعلومات، وهي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

● الوثائق والسجلات

حيث تم الإطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها، الخاصة بعينة البنك محل الدراسة وتوظيفها في عملية التحليل.

ثالثا: حدود الدراسة

كانت حدود هذه الدراسة كما يلي:

- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بولاية الطارف.
- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 15 أبريل إلى 30 أبريل 2024
- الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من الإطارات والموظفين العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بولاية الطارف.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين بالطارف.

ثانيا: عينة الدراسة

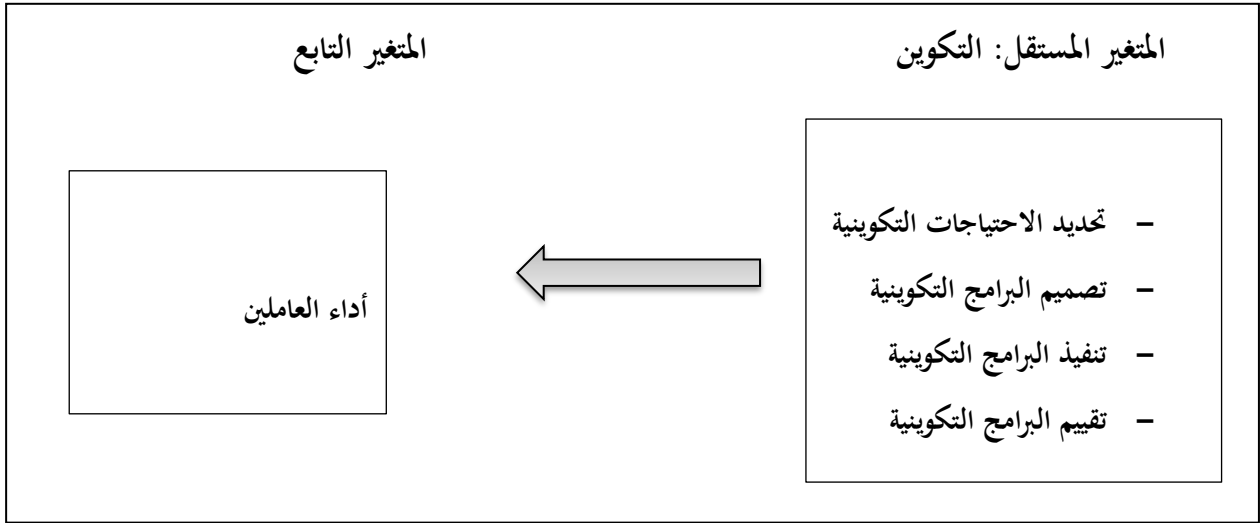
تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع 30 استبيان على عدد من الإطارات والموظفين بالمؤسسة، وتم استرجاعها جميعا.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

أولا- نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، يتكون النموذج من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في التكوين، والمتغير التابع يتمثل في تحسين الأداء كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 27
- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة للعبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط Person: استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- الانحدار الخطي البسيط: لاختبار أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع
- الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار أثر المتغير المستقل على التابع

ثالثا: وصف أداة الدراسة

1- وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة

وأهدافها

وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

- **المحور الأول:** شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء

4 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، الفئة العمرية، المستوى العلمي، الخبرة الوظيفية

- **المحور الثاني:** شمل الفقرات الخاصة بقياس محور التكوين وهي في 22 فقرة موزعة على 4 أبعاد وهي: تحديد

الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، تقييم البرامج التكوينية.

- **المحور الثالث:** شمل مختلف فقرات متغير أداء العاملين وهي في 17 فقرة.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "likerte scale" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر

هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته

من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحدا منها

على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 02: درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد خمسة مستويات::

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $0.8 = 5/1-5 =$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-1.8]: ضعيفة جدا

- المجال: [1.8-2.6]: ضعيفة

- المجال [2.6-3.4]: متوسطة.

- المجال [3.4-4.2]: مرتفعة

- المجال [4.2-5]: مرتفعة جدا

2- قياس صدق وثبات الاستبيان:

- قياس الصدق الظاهري للاستبيان:

بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الأستاذ المشرف، لدراسة دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة كان لا بد من قياس الصدق الظاهري له واختباره، تم عرضه فيما بعد على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص من أجل معرفة آرائهم عن مدى وضوح وترابط الفقرات ومقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة وشمولية الأبعاد، وقد تم الأخذ إجمالاً بكل توجيهاتهم شكلاً وجوهراً، إذ أضيفت فقرات جديدة وحذفت أخرى واستبدلت بفقرات أكثر ملائمة بما يضمن الدقة في القياس، ليتم في الأخير الحصول على الاستبيان في صورته النهائية.

- قياس ثبات الاستبيان:

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
39	0.932

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولاً في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة البنك محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

جدول رقم 04: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	03	10
	أنثى	27	90
	المجموع	30	100
السن	أقل من 25 سنة	10	33.3
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	12	40
	من 35 إلى أكبر من 45 سنة	08	26.7
المجموع		30	100
المؤهل العلمي	متوسط أو ثانوي	01	3.3
	بكالوريا	03	10
	جامعي	24	80
	دراسات عليا	02	6.7
المجموع		30	100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	03	10
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	03	10
	من 11 إلى 15 سنة	05	16.7

63.3	19	أكثر من 15 سنة	
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستمارة

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة من أفراد موظفي الشركة الجزائرية

للتأمين وإعادة التأمين، حيث تبين ما يلي:

✓ بالنسبة للجنس: يوضح الجدول أن ما نسبته 10% من أفراد العينة تمثل فئة الذكور، بينما النسبة الأكبر فهي للإناث ب 90%.

✓ السن: يتضح من خلال الجدول أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة هي فئة الموظفين من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 40%، تليها فئة من 35 إلى أكبر من 45 سنة بنسبة 26.7%، وأخيرا فئة أقل من 25 سنة بنسبة 33.33%.

✓ المؤهل العلمي: نلاحظ أن ما نسبته 80% من الموظفين الذين يمثلون عينة الدراسة هم من فئة مستوى الجامعي، تليها فئة الموظفين حاملي البكالوريا بنسبة 10%، ثم فئة أصحاب الدراسات العليا بنسبة 6.7% وأخيرا فئة الموظفين الذين يملكون مستوى متوسط أو ثانوي يشكل نسبة 3.3%.

✓ الخبرة: يتضح من خلال الجدول أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة هي فئة الموظفين الذين يملكون عدد سنوات خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 63.3%، تليها فئة من يملكون عدد سنوات من 11 إلى 15 سنة، وأخيرا تساوت فئتي أقل من 5 سنوات و من 5 إلى اقل من 10 سنوات بنسبة 10%

المطلب الثاني: تحليل مستوى استجابة عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة

يتناول المطلب الموالي تشخيص فقرات متغيرات الدراسة بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين.

أولا: وصف وتشخيص فقرات محور التكوين

1- بعد تحديد الاحتياجات التكوينية

الجدول رقم 05: وصف وتشخيص فقرات بعد تحديد الاحتياجات التكوينية

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	3.80	1.12	04	مرتفع
02	4.06	0.98	01	متوسط
03	3.96	1.12	03	مرتفع

مرتفع	02	0.98	4.00	04
مرتفع	05	1.17	3.73	05
تحديد الاحتياجات التكوينية				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناء على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد تحديد الاحتياجات التكوينية وهذا ما تعكسه القيم المرتفعة للوسط الحسابي لمختلف فقراته، والتي تراوحت بين 4.00 و 3.73، وهي قيم تقع ضمن المجال المرتفع، وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.00 للفقرة الرابعة "تقوم المؤسسة بتكوين موظفيها بشكل دوري"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة مرتفعة، تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.98 يبين وجود تشتت في إجابات الأفراد حول هذه الفقرة، فيما جاءت باقي الفقرات ضمن المجال المرتفع لتبين أهميتها بالنسبة لهذا البعد ومدى الاستجابة الكبيرة من طرف عينة الدراسة بالمؤسسة.

2- بعد تصميم البرامج التكوينية

الجدول رقم 06: وصف وتشخيص فقرات بعد تصميم البرامج التكوينية

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
06	3.73	1.17	05	مرتفع
07	4.10	0.84	02	مرتفع
08	3.60	1.24	06	متوسط
09	3.83	1.01	04	مرتفع
10	4.00	0.98	03	مرتفع
11	4.13	0.89	01	مرتفع
تصميم التكوينية				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناء على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد تصميم البرامج التكوينية وهذا ما تعكسه القيم المرتفعة للوسط الحسابي لمختلف فقراته، والتي تراوحت بين 4.13 و 3.60، وهي قيم تقع ضمن المجال المرتفع باستثناء فقرة وحيدة تقع ضمن المجال المتوسط، وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.10 للفقرة الثانية "تقوم المؤسسة بوضع

برامج التكوين طبقا لاحتياجات العاملين"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة مرتفعة، تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.84 فيما جاءت باقي الفقرات ضمن المجال المرتفع لتبين أهميتها بالنسبة لهذا البعد ومدى الاستجابة الكبيرة من طرف عينة الدراسة بالمؤسسة، باستثناء الفقرة الثالثة التي جاءت ضمن المجال المتوسط واحتلت المرتبة الأخيرة ضمن فقرات هذا البعد.

3- بعد تنفيذ البرامج التكوينية

الجدول رقم 07: وصف وتشخيص فقرات بعد تصميم البرامج التكوينية

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
12	3.96	0.88	01	مرتفع
13	3.60	1.19	05	متوسط
14	3.66	1.21	04	مرتفع
15	3.46	1.13	06	متوسط
16	3.80	1.24	03	مرتفع
17	3.93	0.73	02	مرتفع
تنفيذ البرامج التكوينية				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناء على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعث تنفيذ البرامج التكوينية وهذا ما تعكسه القيم المرتفعة للوسط الحسابي لمختلف فقراته، والتي تراوحت بين 3.96 و3.46، وهي قيم تقع ضمن المجال المرتفع والمتوسط، وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.96 للفقرة الأولى "يتناسب تاريخ تنفيذ برامج التكوين مع جميع العمال"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة مرتفعة، تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.88. فيما جاءت باقي الفقرات ضمن المجال المرتفع والمتوسط لتبين أهميتها بالنسبة لهذا البعد ومدى الاستجابة الكبيرة من طرف عينة الدراسة بالمؤسسة.

-4 بعد تقييم البرامج التكوينية

الجدول رقم 08 : وصف وتشخيص فقرات بعد تقييم البرامج التكوينية

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
18	3.56	0.85	05	متوسط
19	3.80	0.84	04	مرتفع
20	3.86	0.86	02	مرتفع
21	3.86	0.77	01	مرتفع
22	3.83	0.91	03	مرتفع
تقييم التكوين				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناء على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة بعد تقييم التكوين كبير وهذا ما تعكسه القيم المرتفعة للوسط الحسابي لمختلف فقراته، والتي تراوحت بين 3.86 و 3.56، وهي قيم تقع ضمن المجال المرتفع باستثناء فقرة وحيدة تقع ضمن المجال المتوسط، وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.86 للفقرة الرابعة في البعد "تستخدم مؤسستنا معايير مختلفة في تقييم برامج التكوين"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة مرتفعة، تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، والانحراف المعياري قدره 0.77، وبنفس قسمة الوسط الحسابي جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الثانية، مع اختلاف قيم الانحراف المعياري التي رجحت ترتيب الفقرة الرابعة نظرا لصغر قيمتها. فيما جاءت باقي الفقرات ضمن المجال المرتفع لتبين أهميتها بالنسبة لهذا البعد ومدى الاستجابة الكبيرة من طرف عينة الدراسة بالمؤسسة، باستثناء الفقرة الأولى التي جاءت ضمن المجال المتوسط واحتلت المرتبة الأخيرة ضمن فقرات هذا البعد.

ثانيا: وصف وتشخيص فقرات محور أداء العاملين

الجدول رقم 09: وصف وتشخيص فقرات محور أداء العاملين

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	3.46	1.16	14	متوسط
02	3.90	1.06	07	مرتفع
03	4.16	1.01	01	مرتفع
04	4.10	0.99	03	مرتفع
05	3.73	1.01	13	مرتفع
06	3.36	1.24	16	متوسط
07	3.26	1.22	17	متوسط
08	3.86	1.10	11	مرتفع
09	3.46	1.16	14	متوسط
10	3.90	1.06	07	مرتفع
11	4.16	1.01	01	مرتفع
12	3.86	0.89	10	مرتفع
13	3.83	0.91	12	مرتفع
14	3.86	0.77	09	مرتفع
15	4.06	0.90	04	مرتفع
16	3.93	0.82	05	مرتفع
17	3.90	0.60	06	مرتفع
أداء العاملين				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناء على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعده تقييم التكوين كبير وهذا ما انعكس على القيمة المرتفعة للمتوسط الحسابي لمختلف فقراته، والتي تراوحت بين 4.16 و 3.26، وهي قيم تقع ضمن المجال المرتفع والمتوسط، وقد بلغت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 4.16 للفقرة الثالثة في البعد "يساهم العمال في زيادة الدقة والجودة في الأعمال المنجزة"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وكذلك الفقرة الحادية عشر "يرتكب العمال أخطاء تؤخر أدائهم للعمل المطلوب"، وهي قيمة كبيرة مرتفعة، تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هاتين الفقرتين وبشدة، فيما جاءت باقي الفقرات ضمن المجال المرتفع والمتوسط لتبين أهميتها بالنسبة لهذا البعد ومدى الاستجابة الكبيرة من طرف عينة الدراسة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد تشخيص ووصف متغيرات الدراسة، سيتم اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأثر التكوين على تحسين الأداء بالشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين بولاية الطارف

اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لبعده تحديد الاحتياجات التكوينية على أداء العاملين بالشركة

الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعده تحديد الاحتياجات التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية

للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعده تحديد الاحتياجات التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية

للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم 10: الانحدار الخطي البسيط لأثر التوجه تحديد الاحتياجات التكوينية على أداء العاملين

مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	قيمة t	B القيمة الثابتة	البيان
0.002	0.831	3.49.	1.187	أثر تحديد الاحتياجات التكوينية على أداء العاملين
0.001		7.918	0.660	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.831)، و هي تعبر عن معامل الانحدار المرتفع بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء العاملين، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحديد الاحتياجات التكوينية على أداء العاملين، كما أن قيمة t بلغت 7.918 وهي قيمة مرتفعة وأكبر من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي يوجد أثر لبعده تحديد الاحتياجات التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لبعده تصميم البرامج التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية

للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعده تصميم البرامج التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية

للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعده تصميم البرامج التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين

وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم 11: الانحدار الخطي البسيط لأثر تصميم البرامج التكوينية على أداء العاملين

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر تصميم البرامج التكوينية على أداء العاملين	2.60	4.43	0.370	0.001
	0.31	2.10		0.044

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.370)، و هي تعبر عن معامل الانحدار المرتفع بين تصميم البرامج التكوينية وأداء العاملين، وبلغ مستوى الدلالة 0.044 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تصميم البرامج التكوينية على أداء العاملين، كما أن قيمة t بلغت 2.10 وهي قيمة مرتفعة وأكبر من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي يوجد أثر لبعده تصميم البرامج التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- الفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد أثر لبعده تنفيذ البرامج التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعده تنفيذ البرامج التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعده تنفيذ البرامج التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم 12 : الانحدار الخطي البسيط لأثر تنفيذ البرامج التكوينية على أداء العاملين

مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	قيمة t	B القيمة الثابتة	البيان
0.001	0.206	3.21	2.95	أثر تنفيذ البرامج التكوينية على أداء العاملين
0.275		1.11	0.23	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.206)، و هي تعبر عن معامل الانحدار الضعيف بين تنفيذ البرامج التكوينية وأداء العاملين، وبلغ مستوى الدلالة 0.275 وهي قيمة أكبر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تنفيذ البرامج التكوينية على أداء العاملين، كما أن قيمة t بلغت 1.11 وهي قيمة أصغر من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 أي لا يوجد أثر لبعده تنفيذ البرامج التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر لبعده تقييم البرامج التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعده تقييم البرامج التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعده تقييم البرامج التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم 13: الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم البرامج التكوينية على أداء العاملين

مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	قيمة t	B القيمة الثابتة	البيان
0.003	0.477	3.21	2.03	أثر تقييم البرامج التكوينية على أداء العاملين
0.008		2.87	0.47	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.477)، وهي تعبر عن معامل الانحدار المرتفع بين تقييم البرامج التكوينية وأداء العاملين، وبلغ مستوى الدلالة 0.008 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تقييم البرامج التكوينية على أداء العاملين، كما أن قيمة t بلغت 2.87 وهي قيمة مرتفعة وأكبر من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي يوجد أثر لبعده تقييم البرامج التكوينية على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتكوين (بمختلف أبعاده) على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتكوين (بمختلف أبعاده) على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتكوين (بمختلف أبعاده) على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

جدول رقم 14: الانحدار الخطي المتعدد لأثر التكوين على الأداء

مستوى الدلالة sig F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	قيمة t	B القيمة الثابتة	البيان	
0.001	39.06	0.862	0.928	0.436	-	0.792	0.370	الثابت	أثر التكوين على الأداء
				0.001	0.843	9.09	0.669	تحديد الاحتياجات	
				0.272	-	-1.12	0.088	تصميم البرامج	
				0.140	0.115	1.52	0.129	تنفيذ البرامج	
				0.001	0.370	4.85	0.365	تقييم التكوين	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة قدرت بـ 39.06 بمستوى دلالة احصائية بلغ $\text{sig F} = 0.001$ وهي أقل من 0.005 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار، ويؤكد وجود أثر ذو دلالة احصائية للتكوين بأبعاده على الأداء،، حيث بلغ معامل الارتباط 0.928 أي أن كل زيادة في التكوين بالمؤسسة بوحدة انحراف واحدة تؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء بنسبة 92.8%، في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.862$ ، وهو ما يشير إلى أن التكوين بأبعاده يفسر ما يقارب 86.2% من تحسين الأداء للمؤسسة، اما النسبة الباقية تعزى إلى عوامل أخرى، لم يتم إدراجها في نموذج الدراسة.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي يوجد أثر للتكوين على الأداء بالمؤسسة.

خلاصة

جاءت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، في قالب تحليلي ميداني بغية التحقق ميدانيا من الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين الأداء بالمؤسسة.

حيث في مستهل هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة ومهامها وهيكلها التنظيمي، ثم تحديد طبيعة ومنهجية الدراسة من خلال التعرف على بياناتها ومتغيراتها، وتحديد مجتمع وأداة الدراسة، ومن ثم اختبار صدق الاستبيان وثباته، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بالتفصيل وصولا في النهاية إلى اختبار مختلف فرضيات الدراسة.

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصول النظرية على ما يدور بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم الاقتراحات التي لو يتم تجسيدها ميدانيا فإنها تساهم حتما في تحسين الأداء بصفة أكثر.

خاتمة

يتضح من خلال هذه الدراسة إن أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالموارد البشري، الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحور الأساسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات فيفاء المؤسسات واستمرارها مرهون بعدا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب واستقطاب عاملين أكفاء بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق التكوين.

فالتكوين يعتبر أحد أهم الأساسيات الضرورية لأي شركة أو مؤسسة من خلال السياسيات التي تتبناها من أجل تحسين مستوى العاملين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وذلك بإعداد برامج تكوينية تتناسب مع الإحتياجات التكوينية داخل المؤسسة ، وقد تبينت من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال إمتلاكهم وتطوير أساليبهم في العمل وفي الأخير يمكن إعتبار هذه الدراسة مرحلة تمهيدية أو بداية لمواضيع بحث مستقبلية تحت على التكوين والبرامج التكوينية لمساعدة العمال على تحسين أدائهم.

النتائج النظرية :

- تعتبر عملية التكوين عملية وظيفية ورئيسية لإمداد العنصر البشري بالمعلومات والمهارات التي من شأنها تلبية المتطلبات الوظيفية.
- تتم عملية التكوين عن طريق دراسة وتحديد الإحتياجات التكوينية للموظف ومن ثم صياغة برامج تكوينية علي أساس تلك الإحتياجات وتطبيقها تم تقييم العملية لمعرفة مدى فعالية نجاح البرامج المطبقة.
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي حبت أن إكتساب الأفراد للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية وتقليص الوقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج .
- البرامج التكوينية لها دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظفين .
- يعتبر التكوين المحرك الرئيسي لنجاح المؤسسات مهما كان طبيعة نشاطها

النتائج التطبيقية

- يوجد أثر للتكوين على أداء العاملين بمؤسسة التأمين وإعادة التأمين.
- تقوم مؤسسة التأمينات وإعادة التأمينات بتكوين موظفيها بشكل دوري.

خاتمة

— البرامج التكوينية المنجزة من طرف مؤسسة التأمينات وإعادة التأمينات أدت إلى تحقيق الجودة والدقة في العمل يستفيد عدد كبير من العاملين بمؤسسة التأمينات وإعادة التأمينات من البرامج التكوينية وتساهم في تحسين معارفهم ومهاراتهم

توصيات الدراسة

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة نقترح جملة من التوصيات التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها في عملية التكوين مستقبلا :

- تحسين العاملين في المؤسسة بأهمية وضرورة التكوين.
- إدراك أهمية موضوع التكوين وزيادة الإهتمام به.
- تشجيع أفراد المؤسسة بضرورة التكوين.
- زيادة الميزانية المخصصة للتكوين.
- ضرورة نشر الوعي داخل المؤسسة من أجل فهم ودور فعالية البرنامج التكويني .

الأفاق المستقبلية للدراسة

وفي ختام دراستنا هذه نقترح بعض المواضيع المتعلقة بتكوين الموارد البشرية والتي نراها متممة لموضوع دراستنا وهي كالتالي :

- دور التكوين في تطوير مواهب وقدرات المستخدمين.
- البرامج التكوينية ودورها في المؤسسات الجزائرية.
- مدى تأثير تكوين الموارد البشرية في المؤسسات الناشئة

المراجع

1. ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الثالثة، المجلد 14 ، دار صادر، بيروت، لبنان، 1994
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005
3. بلال خلف السكارنة ، اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ،
4. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، 2009
5. توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية، الطبعة الثانية، مركز الخيرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2002
6. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار الفكر العربي ،مصر،2002
7. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، السعودية ،2003
8. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
9. حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفاعليته" بناء البرامج التدريبية وتقييمها"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
10. حسن حلبي، تدريب الموظف، طبعة الثانية، منشورات كويدات، لبنان، 2002
11. خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002
12. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005
13. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2015
14. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، مصر،2009
15. الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر ، 2004
16. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعية، القاهرة، 2004
17. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007
18. عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006
19. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة ، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001
20. عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 1990
21. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010
22. العزاوي نجم، التدريب الإداري، دار اليازوري للنسر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006

23. عساف عبد المعطي، التدريب و تنمية الموارد البشرية الأسس و العمليات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000
24. العقيلي عمر، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1996
25. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، مصر، 2007
26. غياث بوفلجة، الاسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2004،
27. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000
28. مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، السعودية، 2011
29. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، 2010
30. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992
31. مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، إدارة الموارد البشرية، الجامعة المفتوحة، القاهرة، مصر، 2001
32. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية -مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008
33. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2012
34. نجم الغزوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2006
35. نعيم إبراهيم الظاهري، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009
36. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، الجزائر، 2004
37. ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010

المجلات والدوريات

1. حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة ، العدد الأول، المجلد الثاني، الجزائر، 2012
2. عبيدة سعاد، قوجيل سهام، أثر التكوين على أداء الموارد البشرية، مجلة البحوث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد الثاني، الجزائر، 2020
3. علي يونس ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والتدريبات الجامعية ، المجلد 31، عمان، 2009،
4. عيسى مزارة، عبد القادر ونوقي ، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسبيولوجي، المجلد الثاني، العدد الاول، الجزائر، 2018،

1. بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة "المعمل الجزائري الجديد للمصبرات" **NCA- Rouiba** ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011
2. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية - دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014
3. حدي حميدة ، مريم مزياني، التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، الجزائر، 2017
4. حمزة دونة، ياسين شتيوي، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في مديرية التطهير (ONA) بالوادي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر 2018، ص 71، 72.
5. حوالف رحيمة، أهمية تكوين الاطارات ودوره في رفع الأداء العام للمؤسسة، دراسة ميدانية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز- تلمسان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 1998
6. دباح عادل، شايب رابح، دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة الموارد المائية برج بوعرييج) ،مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر ، 2023
7. الربيع بوعريوة ، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2007
8. سبيحي صلاح الدين ومومن طارق، دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة الاستصلاح والتهيئة الريفية سطيف - **EMIVAR** ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2023
9. سعاد بعجي ،تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية **CLP** المتعددة نفضال مسيلة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، الجزائر، 2007

المراجع

10. سلامي بشير، عيفاوي بوعلام، دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العمومية -دراسة حالة مصلحة البيومترية بلدية برج بوعريرج، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريرج، الجزائر، 2022
11. شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس، الجزائر، 2007
12. عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007
13. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة - دراسة حالة الاسمنت ومشتقاته Scis سعيدة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد الرابع ، الجزائر ، 2017
14. عمر تمجيدن، دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، الجزائر، 2013
15. مزهودة عبد المليك، مقارنة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر ، 8-9 مارس 2005
16. نرجس محاط و ميسون بن زهرة، مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجدد- دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ، ميلة، الجزائر، 2022
17. هناس حفصة ،سليمان حسيبة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" بمستغانم، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم، الجزائر، 2020

المؤتمرات والملتقيات

1. بريش السعيد، يجاوي نعيمة، أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011

المواقع الالكترونية

1. www.caar.dz

الملاحق

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة استراتيجية



الاستبيان

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الخاص بإنجاز دراسة ميدانية على مستوى مؤسستكم في إطار إنجاز مذكرة تخرج بعنوان " دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة " الشركة الجزائرية التأمين وإعادة التأمين".

نرجو من سيادتكم الإجابة على قائمة الأسئلة المرفقة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، نرجو أن تكون إجاباتكم موضوعية ونعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها، وأنها لا تستخدم إلا لغرض البحث. ملاحظة: وضع علامة (X) مرة واحدة فقط على كل إجابة.

وفي الأخير نشكركم كثيرا على وقتكم وتعاونكم ونقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها أنتم والمؤسسة التي تعملون بها لإنجاز هذه المذكرة.

تحت إشراف الأستاذة:

- د. سنوسي سعيدة

من اعداد الطلبة:

- علام مريم

- مداسي مروى

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- متغير الجنس

ذكر أنثى

2- متغير الفئة العمرية

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

3- متغير المستوى العلمي:

شهادة مهنية جامعي دراسات عليا

4- متغير الخبرة الوظيفية:

5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فأكثر

المحور الثاني: مدى تطبيق الشركة الجزائرية لتأمين وإعادة التأمين

أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية

الرجاء التعقل ببدء درجة الموافقة التي تراها مناسبة لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع علامة (X)

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	يتم تحديد احتياجات الأفراد التكوينية في المؤسسة بشكل مسبق				
02	يتم تحديد احتياجات التكوين للموظف بناء على تقييمه السنوي				
03	تقوم مؤسستنا بعمل اختبارات لك قبل الالتحاق بالبرامج التكوينية				
04	تقوم المؤسسة بتكوين موظفيها بشكل دوري				
05	تسمح مؤسستنا لموظفيها بالاستفادة من الدورات لتحسين المستوى خارج المؤسسة.				

ثانياً: تصميم البرامج التكوينية

06	يتم تصميم البرامج التكوينية على أهداف واضحة				
07	تقوم المؤسسة بوضع برامج التكوين طبقاً لاحتياجات العاملين				
08	التوقيت الزمني للبرامج التكوينية لا تتعارض مع الدوام الرسمي للعمل.				
09	يتم تصميم الدورات التكوينية حسب المشكلات والعوائق الموجودة بالمؤسسة.				

الملاحق

					10	يتم اشتراك المتكويين في تصميم البرامج التكوينية.
					11	يتم الاستعانة بمكويين مؤهلين بناء على نوعية البرامج التكوينية

ثالثا: تنفيذ البرامج التكوينية:

					12	يتناسب تاريخ تنفيذ برامج التكوين مع جميع العمال
					13	تعتبر عدد ساعات الفعلية لتنفيذ البرنامج التكويني كافية
					14	تحتوي فترة تنفيذ البرنامج التكويني على جميع التجهيزات الضرورية.
					15	تستعين مؤسستنا بمدربين أكفاء ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة عند تنفيذ برنامج التكوين.
					16	يتم اختيار أسلوب التكوين بناء على الهدف من البرنامج التكويني.
					17	يتحلل برنامج التكوين أوقاتا للراحة

رابعا: تقييم التكوين

					18	يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات أثناء التكوين.
					19	يتم تقييم نتائج البرنامج من خلال التطورات التي تطرأ على العمل.
					20	يتم عملية التقسيم من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف أثناء قيامه بعمله.
					21	تستخدم مؤسستنا معايير مختلفة في تقييم برامج التكوين.
					22	يتم اختيار المظفين المتكويين للتفوق على استفادتهم من البرنامج التكويني.

المحور الثالث: أداء العاملين

أولاً: جودة الأداء

الرقم	العبرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	يقوم العاملون بتأدية الاعمال المطلوبة بالكفاءة والفعالية المطلوبة				
02	يؤدي العاملون المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.				
03	يساهم العمال غالبا في زيادة الدقة والجودة في العمال المنجزة.				
04	تساهم المعايير والمقاييس في انجاز الاعمال طبقا لمخطط البرامج المعتمدة.				

ثانياً: حجم الأداء

05	يساهم العمال في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء				
06	يقوم العمال بتأدية أعمال إضافية من الأعمال المطلوبة منهم.				
07	ينجز العمال الأعمال المطلوبة وفق جدول زمني محدد.				
08	ينجز العمال الأعمال المطلوبة منهم وفق المخطط الموضوع من قبل المؤسسة.				

ثالثاً: سرعة الأداء

09	يبذل العاملون الجهد في انجاز المهام في الوقت المحدد				
10	يحسن العاملون استغلال الوقت لمتاح لهم في عملهم.				
11	يرتكب العمال أخطاء تؤخر أدائهم للعمل المطلوب.				

الملاحق

					12	يواظب العمال على أداء عملهم دون تأخير.
--	--	--	--	--	----	--

رابعاً: كفاءة الأداء

					13	يؤدي العمال عملهم بأقل تكلفة ممكنة
					14	يؤدي العمال عملهم بكفاءة عالية
					15	يساهم العمال في علاج مشاكل العمل وتخفيف الأهداف بشكل جيد.
					16	تمنح مؤسستنا مكافآت وحوافز للعامل المبدع
					17	تحاول مؤسستنا الاحتفاظ بالعاملين الأكثر كفاءة.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observation S	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	39

COMPUTE التحديد=(MEAN(x1,x2,x3,x4,x5).

EXECUTE.

Statistiques

	الجنس	العمر	المؤهل_العلمي	الخبرة المهنية
N	Valide 30	30	30	30
	Manquant 0	0	0	0

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	3	10,0	10,0	10,0
أنثى	27	90,0	90,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 25 سنة	10	33,3	33,3	33,3
من 25 سنة و أقل من 35 سنة	12	40,0	40,0	73,3
من 35 سنة إلى 45 سنة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط أو ثانوي	1	3,3	3,3	3,3
	بكالوريا	3	10,0	10,0	13,3
	جامعي	24	80,0	80,0	93,3
	دراسات عليا	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	10,0	10,0	10,0
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	3	10,0	10,0	20,0
	من 11 إلى 15 سنة	5	16,7	16,7	36,7
	أكثر من 15 سنة	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19
x20 x21

التحديد التصميم التنفيذ التقييم x22 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17
التكوين الأداء

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Remarques

Sortie obtenue		11-JUN-2024 08:16:59
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.

Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17التحديد التصميم التنفيذ التقييم التكوين الأداء /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,00
	Temps écoulé 00:00:00,01

Statistiques descriptives

	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
x1	30	1,00	5,00	3,8000	1,12648
x2	30	1,00	5,00	4,0667	,98027
x3	30	1,00	5,00	3,9667	1,12903
x4	30	1,00	5,00	4,0000	1,05045
x5	30	1,00	5,00	4,0667	,98027
x6	30	1,00	5,00	3,7333	1,17248
x7	30	1,00	5,00	4,1000	,84486
x8	30	1,00	5,00	3,6000	1,24845
x9	30	1,00	5,00	3,8333	1,01992
x10	30	1,00	5,00	4,0000	,98261

الملاحق

x11	30	1,00	5,00	4,1333	,89955
x12	30	1,00	5,00	3,9667	,88992
x13	30	1,00	5,00	3,6000	1,19193
x14	30	1,00	5,00	3,6667	1,21296
x15	30	1,00	5,00	3,4667	1,13664
x16	30	,00	5,00	3,8000	1,24291
x17	30	1,00	5,00	3,9333	,73968
x18	30	1,00	5,00	3,5667	,85836
x19	30	1,00	5,00	3,8000	,84690
x20	30	1,00	5,00	3,8667	,86037
x21	30	1,00	5,00	3,8667	,77608
x22	30	1,00	5,00	3,8333	,91287
y1	30	1,00	5,00	3,4667	1,16658
y2	30	1,00	5,00	3,9000	1,06188
y3	30	1,00	5,00	4,1667	1,01992
y4	30	1,00	5,00	4,1000	,99481
y5	30	1,00	5,00	3,7333	1,01483
y6	30	1,00	5,00	3,3667	1,24522
y7	30	1,00	5,00	3,2667	1,22990
y8	30	1,00	5,00	3,8667	1,10589
y9	30	1,00	5,00	3,4667	1,16658
y10	30	1,00	5,00	3,9000	1,06188
y11	30	1,00	5,00	4,1667	1,01992
y12	30	1,00	5,00	3,8667	,89955
y13	30	1,00	5,00	3,8333	,91287
y14	30	1,00	5,00	3,8667	,77608
y15	30	1,00	5,00	4,0667	,90719

الملاحق

y16	30	1,00	5,00	3,9333	,82768
y17	30	1,00	5,00	3,9000	,60743
التحديد	30	1,00	5,00	3,9800	,87785
التصميم	30	1,00	5,00	3,9000	,82999
التنفيذ	30	2,67	4,83	3,7389	,62158
التقييم	30	1,00	5,00	3,7867	,70649
التكوين	30	2,36	4,55	3,8485	,46910
الأداء	30	1,88	4,65	3,8157	,69733
N valide (liste)	30				

Remarques

Sortie obtenue		11-JUN-2024 08:17:32
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour les variables dépendantes sont traitées comme manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes pour toutes les variables dépendantes et facteurs utilisés.
Syntaxe	<p>EXAMINE التكوين VARIABLES= الأداء</p> <p>/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT</p> <p>/COMPARE GROUPS</p> <p>/STATISTICS DESCRIPTIVES</p> <p>/CINTERVAL 95</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/NOTOTAL.</p>
Ressources	Temps de processeur 00:00:04,33
	Temps écoulé 00:00:02,12

CORRELATIONS

/VARIABLES= التحديد التصميم التنفيذ التقييم التكوين الأداء

/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

Remarques

Sortie obtenue		11-JUN-2024 08:18:41
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS التحديد /VARIABLES= التصميم التنفيذ التقييم التكوين الأداء /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWIS E.

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Corrélations

		التحديد	التصميم	التنفيذ	التقييم	التكوين
التحديد	Corrélation de Pearson	1	,578**	,087	,106	,772**
	Sig. (bilatérale)		,001	,648	,576	,000
	N	30	30	30	30	30
التصميم	Corrélation de Pearson	,578**	1	,137	-,077	,751**
	Sig. (bilatérale)	,001		,470	,687	,000
	N	30	30	30	30	30
التنفيذ	Corrélation de Pearson	,087	,137	1	,086	,494**
	Sig. (bilatérale)	,648	,470		,651	,006
	N	30	30	30	30	30
التقييم	Corrélation de Pearson	,106	-,077	,086	1	,382*
	Sig. (bilatérale)	,576	,687	,651		,038
	N	30	30	30	30	30
التكوين	Corrélation de Pearson	,772**	,751**	,494**	,382*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,006	,038	
	N	30	30	30	30	30
الأداء	Corrélation de Pearson	,831**	,370*	,206	,477**	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000	,044	,275	,008	,000

N	30	30	30	30	30
---	----	----	----	----	----

Corrélations

		الأداء
التحديد	Corrélation de Pearson	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
التصميم	Corrélation de Pearson	,370*
	Sig. (bilatérale)	,044
	N	30
التنفيذ	Corrélation de Pearson	,206
	Sig. (bilatérale)	,275
	N	30
التقييم	Corrélation de Pearson	,477**
	Sig. (bilatérale)	,008
	N	30
التكوين	Corrélation de Pearson	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
الأداء	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

DATASET CLOSE Jeu_de_données3.

DATASET CLOSE Jeu_de_données2.