



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

دور التكوين في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين الاخوة خدروقي - بلدية بريزينة

ولاية البيض

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

اعداد الطالبين:

- بوزيد خديجة

- عزيزي العالية

نوقشت علنا امام اللجنة المكونة من:

أ/ راشدي عبد القادر رئيسا

أ/ عيدود محمد فوزي مشرفا

أ/ الهاشمي الطيب ممتحنا

السنة الجامعية 2018-2019





كلمة شكر وعرfan

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع.

بادئ الأمر تتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى الأستاذ "عيدود محمد فوزي" الذي قبل الإشراف على هذه المذكرة، وندعو الله سبحانه وتعالى أن يثقل ميزان أعماله بالحسنات، وينفعه بها يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بعمل صالح.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة وعلى رأسهم أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بإثراء هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر كذلك إلى الأساتذة الذين قبلوا تحكيم الاستبيان بالأخص الأستاذ "اليزيد زايدي" والأستاذ "يونس محفوظ" والأستاذ "معاشوا ياسين" وأفادونا بنصائحهم وتوجيهاتهم فجزاهم الله خيرا.

كما نتقدم بالشكر الى جميع عمال مركز التكوين المهني والتمهين كل من بريزينة وبوسمغون والشلالة وبالأخص الأستاذ "بوشارب احمد" والاستاذة "شاوي حياة" وعلى المعلومات التي قدموه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

اهداء

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن
يخط الحروف ليجمعها في كلمات ... تتبعثر الأحرف
وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور ...
سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف
إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى
جانبنا ...

فواجب عليا ان اشكر كل من أشعل شمعة لينير درب
حياتي
وإلى كل من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره
لينير عقلي

إلى الأساتذة الكرام

خديجة





اهداء

إلى مثلي الأعلى وقدوتي الحسنة، طيب القلب
ونقي الروح "رحمه الله وأدخله فسيح جنات
النعم
والدي.....

إلى من سهرت الليالي بجاني حثني على التقدم
والإبداع، إلى القلب الحنون
والدتي.....

إلى من وقفوا بجاني ولا زالوا... إخوتي وأخواتي.
إلى الكشاكيت محمد أمين، فتاح عبد الكريم.
إلى الأصدقاء بومعاجة، جباري، موساوي.

إلى كل من عرفتهم وعرفوني ولم تسعني هذه الورقة
أن أذكر أسماءهم....

إلى التي قاسمتني هذا العمل الأخت والصديقة

خديجة بوزيد

العالية



الملخص

الملخص:

يهدف هذا العمل الى تسليط الضوء على تأثير التكوين وتقييمه على أداء العمال من خلال دراسة حالة تمت بـ «مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية بريزينة ولاية البيض»، حيث يعد تكوين وتقييم العمال من المهام الأساسية لتسيير صارم وعقلاني للموارد البشرية.

بعد استخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري لشرح الجوانب المتعلقة بالتكوين والأداء، استخدمنا مقارنة تحليله تستند الى أدوات إحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها كجزء من الدراسة بحيث استخدمنا استبياننا مكونا من 30 عبارة ومقسما الى ثلاث محاور، يسأل عن جوانب التكوين وتقييمه وكذلك تأثيره على أداء العمال الذين يشكلون عينة الدراسة

أظهرت النتائج الأساسية المستخلصة من إجابات العمال ان تقييم التكوين يحسن من أدائهم.

الكلمات الافتتاحية: التكوين، تحسين الأداء، تقييم الأداء، الموارد البشرية.

RESUME

Ce travail a pour ambition de tenter de mettre en lumière l'effet de la formation ainsi que de son évaluation sur la performance du personnel à travers une étude de cas qui s'est déroulée au sein du "CFPA BREZINA, Wilaya d'EL-BAYADH". En effet, outre la formation, l'évaluation de la performance du personnel est l'une des missions nécessaires pour une gestion fiable et rigoureuse des ressources humaines.

Après avoir eu recours à une approche descriptive dans la partie théorique pour expliciter les aspects liés à la formation et à la performance, nous nous sommes appuyés une approche analytique basée sur des outils statistiques pour traiter les données récoltées dans le cadre de notre étude de cas. Ainsi, nous avons employé un questionnaire de 30 items scindé en trois axes, qui interroge sur les aspects de la formation, son évaluation ainsi que sur son impact sur la performance des employés qui constituent l'échantillon de l'étude.

Les principaux résultats ont démontré que l'évaluation de la formation améliore la performance des interrogés.

Mots clés : Formation, évaluation de la performance, institution publique, CFPA Brezina.

فهرس المحتويات

كلمة شكر وعرهان

اهداء

ملخص الدراسة

III -I.....	الفهرس
IV.....	قائمة الجداول
IV.....	قائمة الاشكال
V.....	قائمة الملاحق
أ-ز.....	مقدمة عامة

الفصل الأول : مدخل نظري حول التكوين

1.....	تمهيد
2.....	المبحث الأول: اساسيات في التكوين
2.....	المطلب الأول: ماهية التكوين وخصائصه
3.....	المطلب الثاني : أسباب وقواعد التكوين
4.....	المطلب الثالث : أنواع ومبادئ التكوين
7.....	المطلب الرابع: أهمية واهداف التكوين
8.....	المبحث الثاني: نظام التكوين والاحتياجات التكوينية
8.....	المطلب الأول : مناهج النظام
9.....	المطلب الثاني : مكونات نظام التكوين وشروط فعاليته
12.....	المطلب الثالث: ماهية تحديد الاحتياجات التكوينية
14.....	المطلب الرابع : طرق تحديد الاحتياجات التكوينية
16.....	المبحث الثالث : البرنامج التكويني ونتائج التكوين
16.....	المطلب الأول : محتويات البرنامج التكويني وأهدافه
17.....	المطلب الثاني: تصميم برنامج التكوين
18.....	المطلب الثالث :متابعة البرنامج التكويني وإجراءات التكوين في المؤسسة
21.....	المطلب الرابع : مشاكل التكوين ونتائجه
23.....	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: الاطار العام للأداء وعلاقته بالتكوين

24.....	تمهيد
25	المبحث الأول: ماهية الأداء
25.....	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين ومكوناته
27.....	المطلب الثاني: معايير الأداء ومحدداته
29.....	المطلب الثالث: أنواع الأداء وأهميته
31.....	المطلب الرابع: العوامل والمشاكل المؤثرة على الأداء
32.....	المبحث الثاني: مدخل إلى تقييم أداء العاملين
32.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته
33.....	المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء
36.....	المطلب الثالث: مراحل وفوائد تقييم الأداء
39.....	المطلب الرابع: أخطاء عملية تقييم الأداء وشروط نجاحها
40	المبحث الثالث: أثر عملية التكوين في تحسين أداء العاملين
40.....	المطلب الأول: تحسين الأداء وأسبابه
41.....	المطلب الثاني: مداخل تحسين الأداء الوظيفي ومعوقاته
42.....	المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين عملية أداء العاملين
43.....	المطلب الرابع: علاقة التكوين برفع أداء العمال داخل المؤسسة
45.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للتكوين في مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية بريزينة - ولاية البيض

46.....	تمهيد
47	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية بريزينة
47.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مركز التكوين المهني والتمهين بـ بريزينة
49.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
51.....	المطلب الثالث : احصائيات المترشحين وعمال المؤسسة لسنة 2018-2019
55	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
55.....	المطلب الأول: منهج الدراسة
56.....	المطلب الثاني: أدوات ومقاييس الدراسة
57.....	المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
58.....	المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبانة

63	المبحث الثالث: عرض تحليل نتائج الدراسة
64	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية للعينة
67	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتعلقة بمحاور الدراسة
74	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية
77	خاتمة الفصل
78	خاتمة عامة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
34	طرق تقييم الأداء	1-2
52	التعداد الاجمالي لعمال المؤسسة	1-3
53	تعداد المتربصين حسب التخصصات	2-3
54	عدد المتمهين حسب التخصصات لشهر افريل	3-3
56	تعداد الاستبيان الخاص بالدراسة	4-3
57	المتوسط الحسابي لدرجات منحت لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	5-3
58	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	6-3
59	قيم معامل الثبات الفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل	7-3
60	معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لهذا المحور	8-3
61	معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان	9-3
62	معاملات ارتباط بين المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبيان	10-3
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	11-3
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	12-3
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	13-3
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الخبرة	14-3
68	تحليل محور واقع التكوين في مركز التكوين والتمهين المهنيين	15-3
70	تحليل محور واقع تقييم اداء العاملين في مركز التكوين والتمهين المهنيين	16-3
73	تحليل محور علاقة في تحسين وتقييم اداء العاملين في مركز التكوين والتمهين المهنيين	17-3
75	نتائج اختبار الانحدار المتعدد للتكوين هو المحرك الرئيسي في تحسين مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسة من وجهة نظر افراد العينة.	18-3
76	نتائج اختبار t (للعينة الواحدة) (مدى أهمية تقييم أداء داخل المؤسسة من وجهة نظر افراد العينة).	19-3
76	نتائج اختبار بيرسون حول العلاقة بين التكوين وتحسين أداء العاملين في المركز.	20-3

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	مدخلات نظام التكوين	10
02-01	مخرجات نظام التكوين	11
03-01	تحديد احتياجات التكوين	13
04-01	أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية	15
05-01	مراحل تصميم برنامج تكويني	18
01-02	المحددات الرئيسية للأداء	28
1-3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	49
2-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	63
3-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	64
4-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	65
5-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الخبرة	66

صفحة	العنوان	الرقم
85	استمارة الاستبيان	1
90	استمارة تحكيم	2
91	تحليل البيانات "نتائج spss"	3
91	التوزيع الطبيعي	1-3
91	الاتساق البنائي	2-3
92	ثبات الاستبانة	3-3
93	تحليل البيانات الشخصية	4-3
94	تحليل عبارات المحاور	5-3
96	فرضيات الدراسة	6-3

مقدمة عامة

مقدمة عامة

لقد شهد العالم على مدار العقدين الماضيين تغير بوتيرة سريعة على جميع المستويات للتنويه والإقرار بموقع و أهمية التكوين في مستقبل البشرية بوصفها واقعا و اختيارا استراتيجيا أمام المؤسسات بشقيها الخاص و العام . و كنتيجة حتمية لهذه التطورات السريعة ولاسيما في مجالات إنتاج المعرفة و تقنينها ووسائل الاتصال الحديثة ، أصبح التوجه نحو التفكير في ظاهرة الاستثمار المعرفي و تنمية الموارد و الطاقات البشرية عالية التأهيل قصد امتلاك رأس مال فكري و من اجل مسايرة التغير السريع يوم بعد يوم هذا لا يكون إلا بالتكوين حيث يمكن المؤسسة سواء الخاصة أو العمومية من مواجهة التحديات كما يعد أحد أهم العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية داخلها فقد أصبح يعتبر هذا الأخير موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر وعلى هذا الأساس اهتمت العديد من دول العالم كالجزائر بتكوين موظفيها على مختلف الأصعدة كالمؤسسات مثل مركز التكوين المهني والتمهين الإخوة خدروقي هذا الأخير يسعى إلى تحسين مستوى أداء القائمين عليه من منطلق أن تلك التطورات السريعة والتداعيات و التحديات الجديدة في مجتمع المعلومات شكلت عناصر ضغط على هيكل العاملين و شروط استخدامهم و التحاق بوظائفهم ، وما ينبغي أن يمتلكونه من خصائص و مهارات جديدة ليمتد الأمر إلى طبيعة العمل الذي يمارسونه ، بحيث أصبحت بيئة العمل أكثر تغيرا و تعقيدا مما كانت عليه مثل إدخال التقنيات الجديدة في العمل مثل البرمجيات .

ومحاولة منا لكشف واقع برامج التكوين في إعداد عمال وموظفي مركز التكوين المهني والتمهين، جاءت هذه الدراسة لمعرفة فحوى برامج التكوين و مدى تأثيرها على الموظف في تحسين الأداء و الرفع من مردودة و تلبيتها لمتطلبات الوظيفة، كما أنها تطرح العلاقة بين التكوين أثناء الخدمة وأداء الموظفين، والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن لمراكز التكوين والتعليم المهنيين الذي طالما سعت إلى تحقيقه. ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات ولاسيما مركز التكوين والتعليم المهنيين إلى تحسين أداء موظفيه لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة لمسايرة التطور السريع والمستمر.

- إشكالية البحث:

نظرا للأهمية المتزايدة يوم بعد يوم للتكوين العاملين الذي أصبح يعتبر ضرورة حتمية وأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير، وباعتبار هذا الاهتمام يعكس اتساع دور التكوين في المؤسسات بمختلف أنواعها وقطاعاتها، وإدراك منها لأهميته في تضيق الفجوة بين مهارات وكفاءات الأفراد وبين متطلبات الوظائف التي يشغلونها، فيظهر التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين والرفع من مستوى أداء العاملين؟

انطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية

- هل تساهم البرامج التكوينية المتواصلة في تحسين الأداء لموظفي مركز التكوين المهني والتمهين الإخوة خدروفي بلدية بريزينة ولاية البيض ؟
- هل للمكون دور أساسي في نجاح العملية التكوينية لموظفي مركز التكوين المهني والتمهين ؟
- هل عملية التقييم المستمر للأداء الوظيفي تؤثر في تحسين الأداء لعمال مركز التكوين المهني والتمهين؟
- ما هي المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أداء الأفراد بعد التكوين ؟

- فروض البحث :

بعد الاطلاع علي مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع بحثنا توصلنا إلى عدة فرضيات نجدها أكثر الإجابات احتمال للإجابة علي الأسئلة السابقة ، نذكرها فما يلي:

- التكوين هو المحرك الرئيسي في تحسين مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسات و بالتحديد مركز التكوين المهني والتمهين
- عملية تقييم مستوى أداء العاملين تمكن من تحسين مستواهم باعتبارها عملية مهمة.
- توجد علاقة بين واقع التكوين وتقييم وتحسين أداء العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين.

- أسباب اختيار البحث:

إن اختيار موضوع البحث يعود بدرجة الأولى إلى ما يلي:

- الأهمية البالغة للتكوين في تأهيل العنصر البشري من خلال تنمية معارفه ومهارته.
- التجربة التي عشتها من خلال العمل بمركز التكوين المهني والتمهين.
- إمكانية البحث المتوفرة، أي أن موضوع البحث قابل للدراسة من عدة جوانب و هذا من خلال الوصول إلى نتائج ملموسة و مقبولة.
- كون هذه الدراسة تمس أحد أهم المؤسسات المكونة للأفراد و هو مركز التكوين المهني والتمهين.

أهمية موضوع البحث :

التكوين في الوقت الراهن هو احد المواضيع ذات الأهمية البالغة بالنسبة لجميع المؤسسات الخاصة و العامة و بالخصوص مراكز التكوين المهني والتمهين في ضل التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية السريعة التي تؤثر بشكل مباشر علي أهداف و الاستراتيجيات المؤسسات العمومية و الخاصة، فا هذه التغيرات التي ينتج عنها تقادم المعارف و المهارات التي تعلمها الأفراد في وقت سابق ، فيعمل الفرد على تطوير و تحديث مهاراته و معارفه و اكتساب مهارات جديدة تتماشى مع التطور السريع من خلال إخضاعه لبرامج تكوين تكون مبنية في مختلف جوانبها على أساس التقييم المستمر في الأداء.

- أهداف البحث:

يتمثل هدف هذا البحث فيما يلي:

التعرف على مستوى أداء الأفراد العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين.
تحديد مواطن الضعف الموجودة في البرامج التكوينية من أجل دراستها بهدف الزيادة في فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين
دراسة وتحليل وتقييم أثر النشاط التكويني المستمر في الأداء في مركز التكوين المهني والتمهين.
من خلال هذا البحث نسعى لتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات اللازمة لتفعيل وتحسين جودة البرامج التكوينية التي من الممكن في حال الأخذ بها أن تساهم في تحسين أداء العاملين و مردوديتهم.

- حدود الدراسة:

لكل دراسة ميدانية حدود زمانية ومكانية، تمثلت حدود دراستنا في التالي:

■ **الحدود المكانية:** تم اختيار مجتمع الدراسة في مؤسسة التكوين المهني والتمهين الاخوة خدروقي ، بلدية بريزينة -ولاية البيض.

■ **الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة بالاستعانة ببعض الوثائق و السجلات من سنة 2016 الى غاية 2018.

- منهج البحث:

في إطار تحقيق الأهداف المنشودة من هذه البحث المتعلق بدور التكوين في تحسين والرفع من مستوى أداء العاملين داخل مركز التكوين المهني والتمهين الإخوة خدروقي - بلدية بريزينة قمنا باعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يلائم دراستنا هذه لما يوفره من أدوات تسمح بتجميع المعلومات النظرية والميدانية حول موضوعنا هذا قصد تحليلها والوصول إلى النتائج المرجوة. فالمنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير المفاهيم والقضايا التي تطرقت لها دراستنا بما يمكن من الحصول على معلومات عن عينة مجتمع الدراسة من خلال المعلومات المتحصل عليها من إجابات الاستمارة. كما اعتمدنا في هذا البحث أيضا على الدليل الوصفي الذي سمح لنا بتحديد الظاهرة المدروسة ومعرفة مكوناتها الداخلية واستعراضها بشكل واضح.

مرجعية الدراسة:

توجد عدة دراسات في موضوع التكوين وعلاقته بتحسين أداء العاملين، التي تم الاعتماد عليها لإثراء موضوعنا وكذا المقارنة بينها وبين دراستنا منها:

- دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي، تلمسان، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، 2008-2009.

- الهدف:

-إظهار إلى أي مدى تعمل المؤسسات الجزائرية إلى تطبيق وممارسة التكوين؛
-رفع كفاءة الباحث من خلاله اطلاعه على الأسس النظرية لمصطلح التكوين وتقييم الأداء؛
-تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في كل دورة .
- المنهجية : لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على ما يلي:
-اختار منهجا وصفيًا في الجزء النظري، أما في الجزء الميداني استعمل منهج تحليلي يقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

-النتائج : توصل الباحث من خلال دراسة إلى:

توصل الباحث من خلال دراسة إلى: الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح الهدف وسيلة هدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين في مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها وزيادة الفعالية ؛

تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث إشرافية أو غير إشرافية وذلك بسبب تختلف طبيعة هذه الوظائف ومتطلباتها وضغوطها فكما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشكلات الفنية بشكا أكبر من الوظائف غير الإشرافية ؛ تختلف طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينيه.

- المقارنة : لقد أعاننا هذا المرجع على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء كما أعاننا في الوصول إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية، إلا أن دراستنا كانت في مجال التكوين المهني والتمهين والتي تعتبر بدورها مؤسسة مكونة للعمال أما هو فاقترعت دراسته على صناعة الخزف الصحي، كذلك كانت دراسته في الفترة ما بين 2006 إلى 2008 أما دراستنا فكانت في الفترة ما بين 2018 إلى 2019.

- مقال "إبراهيمي عبد الله , حميدة المختار, مقال تحت عنوان " دور التكوين في تمشين وتنمية الموارد البشرية "، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 7.

-الهدف : يهدف هذا المقال على فهم التكوين ومعرفة فوائده وأهميته في ظل تزايد الاتجاه نحو الاقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءة البشرية.

- المنهجية : من أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على ما يلي:
- ركز الباحث على المفاهيم العامة للتكوين بصفة عامة مع تبين أهميته في ظل الاعتماد على اقتصاد المعرفة؛
- كما ركز الباحث أنواع التكوين وأهميته في المؤسسة؛
- النتائج : توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج نذكر منها:
- إكساب التكوين مرونة تساعد في رفع مردوده والتحكم في كلفته وإكسابه القدرة على التجدد المستمر والتأقلم
- الفاعل مع مستجدات الصناعة ونظم العمل ومتطلبات المؤسسة وحاجتها من العمالة الفنية والإدارية؛
- التكوين استثمار حقيقي ذي مردودية، منتج منذ اعتماده وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية فردية؛
- الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات، حتى تظهر حقيقة المنفعة من التكوين.
- المقارنة : لقد أعاننا هذا البحث في استيعاب و تنظيم الجانب النظري، كما أفادنا كذلك في توفير
- المعلومات ووضوحها من الناحية المعنوية، كذلك ساعدتنا في دراستنا التطبيقية، لكن دراستنا اقتصرت فقط على
- مؤسسة التكوين المهني والتمهين - بلدية بريزينة ، اما دراسته فكانت دراسة عامة نظرية فقط لا تحتوي على دراسة
- حالة .

- التدريب والتحفيز - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة- 2010 2009.

-الهدف:

- محاولة معرفة ما يجري في الميدان من خلال الوقوف على وضع التدريب في المؤسسة؛
- الكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها.
- المنهجية : لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على ما يلي:
- اختار منهجا وصفيًا في الجزء النظري، أما في الجزء الميداني استعمل منهج تحليلي يقارن ويفحص النتائج
- المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.
- النتائج : توصل الباحث من خلال دراسة إلى:
- الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل فعال في تنمية
- كفاءات ومهارات الأفراد؛
- لابد من وجود استراتيجية محددة في كيفية تحديد وتقييم العملية التكوينية باعتبار هذين العنصرين أساس
- من أسس نجاح العملية التكوينية؛
- المقارنة : لقد أعاننا هذا المرجع على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء كما أعاننا في
- الوصول إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية، إلا أن دراستنا كانت في مجال التكوين أما هو فكانت دراسته في
- سونلغاز .

- هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم الاعتماد في تحليلنا على جزئين كما هو معمول به في مثل هذه البحوث وقد تمثلت فيما يلي:

الجزء النظري: تم تقسيمه الى فصلين، حيث سلطنا الضوء فيه على التكوين والأداء من ناحية التعريف والمكونات والأهمية، وتبيان علاقتهما:

- **الفصل الأول:** مدخل نظري حول التكوين قسم الى ثلاث مباحث هي كالتالي: ماهية التكوين، نظام التكوين والاحتياجات التكوينية البرامج التكوينية ونتائج التكوين.

- **الفصل الثاني:** الإطار العام للأداء وعلاقته بالتكوين قسم الى ثلاث مباحث هي كالتالي ماهية الأداء، مدخل لتقييم أداء العاملين، اثر عملية التكوين في تحسين الأداء.

الجزء التطبيقي: تطرقنا من خلاله للدراسة الميدانية وواقع التكوين في مؤسسة التكوين المهني والتمهين الاخوة خدروقي - بلدية بريزينة - ولاية البيض واشتمل على ثلاثة مباحث تمثلت في: تقديم المؤسسة محل الدراسة، منهجية البحث الميداني، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

أدوات ومصادر المعلومات:

تمثلت أدوات الدراسة وجمع البيانات فيما يلي:

- الجانب النظري:

البحث المكتبي من اجل الاطلاع على كل ما تناولته المراجع العربية والأجنبية حول موضوعنا، وكذلك جمع النصوص القانونية المتعلقة به.

- الجانب التطبيقي:

لقد اعتمدنا في دراستنا على ثلاث أدوات لجمع البيانات والمعلومات وهي: الاستبيان، المقابلة، مسح الوثائق وبذلك انتهجنا الطريقة الكمية والنوعية، تتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

- **الاستبيان:** بعد ان قمنا بالاطلاع على مجموعة من الدراسات والبحوث ونماذج الاستثمارات التي تناولت موضوع بحثنا اقتبسنا وصممنا استبانة من اجل اثبات صحة النظريات التي وضعناها ثم قمنا بتوزيعها على العينة التي اخترناها، وقد كان بناء الاستمارة على النحو التالي:

الجزء الأول: يحتوي على مجموعة من البيانات الشخصية.

الجزء الثاني: يحتوي على العبارات المكونة للاستبيان وتم تقسيمه الى ثلاثة محاور تمثلت في:

المحور الأول: واقع التكوين.

المحور الثاني: واقع تقييم أداء العاملين.

المحور الثالث: علاقة التكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين.

- والمشاركون في هذه الاستمارة مطالبون بوضع علامة (x) عند احد البدائل الخمس التي تعبر عن اتجاهاتهم، مع العلم انها مقسمة وفق تقسيم ليكرت Likert وهو يحتوي على موافق جدا، موافق ، محايد، غير موافق ، غير موافق جدا.
- **المقابلة:** قمنا بإجراء مقابلتين من اجل تأكيد وتدعيم النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبانة وهي كالتالي:
- مقابلة مع الأساتذة من اجل معرفة أثر التكوين الذي تلقوه باعتبارهم يلعبون دورا أساسيا في العملية التكوينية كون مركز التكوين المهني والتمهين تشرف أيضا على تكوين العمال.
- مقابلة مع المسؤول التقني والبيداغوجي كونه المشرف المباشر على العمال من خلال زيارته الميدانية لمكونين وتقييم أدائهم وتحديد الاحتياجات التكوينية سواء في الجانب البيداغوجي او التقني.
- **المسح الوثائقي:** قمنا بجمع البيانات والوثائق التي تم دراستنا وتساهم في الإجابة عن الإشكالية والتحقق من الفرضيات.



الفصل الأول
مدخل نظري حول التكوين

تمهيد

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة، وفي أي قطاع كانت، على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المؤسسات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تكوين العمال، وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد ومدربون على أداؤها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، وهي وظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات في التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين لان ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل الإنتاجية الكلية وعليه نحاول تحديد مفهوم التكوين

المطلب الأول: ماهية التكوين وخصائصه

الفرع الأول: تعريف التكوين

يعرف التكوين على انه «هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما»¹

ويعرف أيضا انه «عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي اعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم»²

ومنه نستطيع القول ان التكوين عملية الحاق العمال بدورة تكوينية داخل وخارج المؤسسة بغرض زيادة معلوماتهم ومعارفهم، يترتب عليها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاههم وسلوكهم والارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم واهداف المؤسسة

الفرع الثاني : خصائصه

للتكوين خصائص عديدة يمكن ايجازها فيما يلي:³

-التكوين عملية منظمة وهذا لانه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن أسلوب المحاولة والخطأ.

-التكوين عملية مستمرة بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العلمية.

-التكوين محور أساسي فهو الفرد وهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم الأول يهتم بالفرد نفسه أما الثاني فيهتم في موضوع التعليم.

-التكوين عملية هادفة بحيث يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح، إذن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

هناك خصائص أخرى للتكوين:⁴

-التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاط ثانوي أو كماليا.

-التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

¹ عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية - بسكرة - ماجستير، منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.2005، ص 56.

² عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 43.

³ محمد عبد الفتاح الصبري، الادارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 23.

⁴ مدحت محمد ابو النصر، ادارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2008، ص 61.

- التكوين عملية شاملة بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة وكذلك فالتكوين يجب ان يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.

المطلب الثاني : أسباب وقواعد التكوين

إن أهمية التكوين في المؤسسات في الوقت الراهن يستلزم عليها أن تحدد أو أن تضع قواعد تضبط عملية التكوين، وسنحاول أن نتطرق إلى الأسباب التي تدفع إلى القيام بالتكوين كما يلي¹:

الفرع الأول: أسباب التكوين

من الأسباب التي تدفع الى التكوين ما يلي:

- التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية

الاجتماعية ولثقافية والاقتصادية... الخ

- المنافسة الداخلية والخارجية: حيث زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية العمولة والتكتلات الاقتصادية.

- تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم، رغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.

الفرع الثاني: قواعد التكوين

تتطلب عملية التكوين بعض التغيرات في تصرفات الأفراد فالحصول على المعارف والتقنيات الجديدة أو المواقف

والتصرفات الجديدة يركز على إرادة التخلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة

وإدماجها في السلوك الوظيفي ومن أهم القواعد التي تركز عليها عملية التكوين نجد:²

-الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين؛

-توفر إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة؛

-احترام احتياجات كل مشارك؛

-مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين؛

-الأخذ بعث الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين؛

- تنوع أساليب التكوين؛

- من الضروري ان يكون الافراد المشاركين في التكوين محمسين لهذه العملية حتى تكون النتائج إيجابية ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه بالنسبة لهم وعلاقته بوظائفهم..

¹ حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة، قالة، 2004، ص95.

² حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص99-101.

المطلب الثالث: أنواع ومبادئ التكوين

الفرع الأول: أنواع التكوين

يقسم التكوين إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة نذكر من بينها ما يلي: ¹

1- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

أ- **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل. وتختلف المؤسسات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

ب- **التكوين أثناء العمل:** ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعي المؤسسات إلى أن تقوم المشرفون المباثرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليه، ويعاب على هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان أن التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به.

ج- **التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

د- **التكوين بغرض الترقية والنقل:** تعنى الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه، لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

هـ- **التكوين للتهيئة على التقاعد:** في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

¹ عمار بن عشي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

2- أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

أ- التكوين المهني أو الفني: ينطوي التكوين المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التكوين إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة. وقد أصبح التكوين المهني خاضعا للتنظيم وللتشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك حتى لا يكون مجال الاستغلال من جانب أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن الذين يعملون لديهم في سبيل الإلمام بحرفة معينة.

ب- التكوين التخصصي: ويشمل هذا التكوين الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

ج- التكوين الإداري: ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال، ويعرف التكوين الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداداته للتأقلم مع التغيير في المستقبل ويختلف التكوين الإداري عن غيره من أنواع التكوين الأخرى بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية لمعطياتها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط.

التكوين حسب المكان: ¹

أولاً: التكوين داخل المؤسسة:

قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج، أو دعوة مديرين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الاشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل (training on the job) وفي هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الاشراف على القيام بعض العاملين القدامى ذو الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكون ان يقلد مكونه او يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، يمتاز هذا النوع تماثل وتشابه أداء العمل وبالتالي سهولة في نقل ما يمكن تعلمه الى حيز الواقع والعمل.

¹ بمينة زكلال ، اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دراسة حالة مجمع طهراوي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، علوم اتسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012-2013 ، ص 15

ثانياً: التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات ان تنقل التكوين او جزء من نشاطها التكويني خارجها، ولذلك إذا ان الخبرة التكوينية وأدوات التكوين تكون متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة وربما خارج الدولة.

ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي بالمؤسسات الخاصة او الالتحاق بالبرامج الحكومية.

أ- مؤسسات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى الى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب او مؤسسات التكوين الخاصة ان تطمئن على جدية التكوين، وان تفحص سوق التكوين، وان تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والمؤسسات الخاصة.

ب- البرامج الحكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة، او من خلال الغرف الصناعية والتجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

الفرع الثاني: مبادئ التكوين

هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة، وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين ومن أهم هذه الأسس ما يلي¹:

التكوين نشاط مستمر وليس كماليا لفترة معينة: والقصد هنا أن التكوين ليس أمر كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكن التكوين نشاط ضروريا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة، التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه، وتتم هذه في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل، كما تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع ما يسمى بنظام الزمالة أو الرعاية، الذي يقصد به أن يتولى زمالة الموظف الجديد ورعايته أحد العاملين القدامى في المؤسسة وينبغي أن يتوافر فيه شروط معينة .

كذلك تعد البرامج التكوينية للعاملين القدامى بالمؤسسة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدراتهم على إنجاز العمل، وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل.

كذلك تعد البرامج التكوينية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى المرشحين للترقية إليها. وتعد برامج التكوين للعاملين بصفة عامة إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل وإجراءاته وتساعد هذه البرامج على مواجهة هذه التعديلات الجديدة.

-التكوين نشاط متغير ومتجدد: يقصد بذلك أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة

¹ عمار بن عشي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

للتغير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي.

-التكوين نشاط إداري فني: فالتكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضع الأهداف والسياسات، إعداد الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة .

كذلك يعتبر التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها.

المطلب الرابع: أهمية واهداف التكوين

الفرع الأول: أهمية التكوين

تبرز أهمية التكوين في المؤسسة في العيد من العناصر أهمها: ¹

- يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات؛
- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل؛
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد؛
- توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه موصفات الأداء؛
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة؛
- يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه، كالحوافز والترقية في العمل؛
- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

الفرع الثاني: اهداف التكوين ²

- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف مؤسستهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم؛
- يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكويين على تحمل المسؤولية والمبادرة؛
- يؤدي التكوين إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنيه حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكويين؛
- تهدف البرامج التكوينية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية، وهذا باعتبار ان العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتكوين يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء.

¹ الربيع بوعريوة، تأثير التكوين على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، ماجستير، منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2006

² ميمنة زكلال، مرجع سبق ذكره ، ص07

المبحث الثاني: نظام التكوين والاحتياجات التكوينية

إن أهم السبل الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين هو التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيدة اي انتهاج نظام تكوين وفق لدراسات علمية حديثة وسليمة، ومن أجل هذا كله لا بد أن تتبع النظم الخاصة بعملية التكوين.

المطلب الأول: مناهج النظام

الفرع الأول: مفهوم مناهج النظم

يعتبر منهج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة فقد أصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، ولقد زاد في قوة هذه الفكرة هو إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن اظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجوه الخصوص.¹

هذا المنهج يركز على نقطة أساسية هي أن النظام الكلي لا يتجزأ ويتناول الأجزاء الداخلة باعتبارها أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير.

الفرع الثاني: نظام التكوين

تعد المؤسسة نظاماً متكاملًا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف معين ويتكون هذا النظام من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض فهناك نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام التمويل ونظام الأفراد... واستناداً إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق الأهداف النظام الكبير، فإذا أخذنا إدارة الأفراد باعتبارها نظاماً في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التكوين واحد منها والتكوين باعتباره نظاماً له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضماناً لفعاليتها وأهمها.²

- أن التكوين نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل هو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختبارها.
- الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل مرحلة على حدى، ثم على مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها.
- إن نظام التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتكويين بل يرمي أساساً إلى تحقيق نتائج اقتصادية، وإن تكامل هذه الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساساً لتقويم التكوين.

¹ علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 47.

² فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، طبعة 5 مركز الكتب، الاردن، 1995، ص 55.

المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين وشروط فعاليته

الفرع الأول: مكونات النظام

1- المدخلات (input) : وهي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام (نظام التكوين) فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام، ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية:

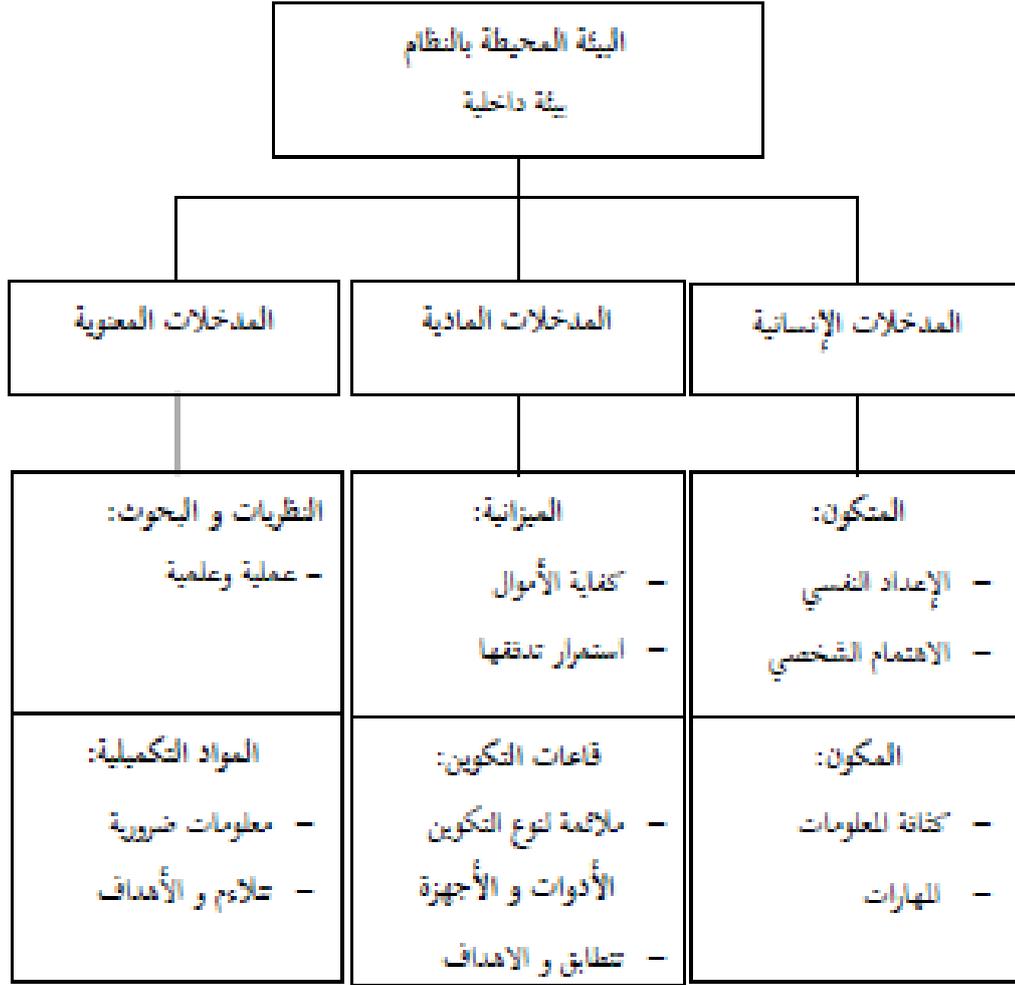
أ. مدخلات إنسانية (HUMAN INPUT): وتتمثل في طاقات وقدرات الأفراد رغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومكونين وإداريين وفنيين ومساعدين وتختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائله¹

ب. مدخلات مادية (MATERIAL INPUT): وتتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من الأموال ومعدات وتجهيزات و مواد والتي تصل إلى النظام و يستخدمها في عملياته، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على التكوين واستمرار مرحلته بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التكوين وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين .

ج- مدخلات معنوية المعلومات (MORALE INPUT - INFORMATIO)

تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المكونون. وانطلاقاً مما سبق وتلخيصاً لمدخلات نظام التكوين يمكن وضع الشكل التالي:

¹ حسن الدوري، الاعداد والتدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1975، ص 128.



شكل رقم (1-1) :مدخلات نظام التكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لما سبق دراسته

2-العمليات: تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام عند المدخلات هذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل التدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام. أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها والمعالجة المعنية للمتكونين، حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

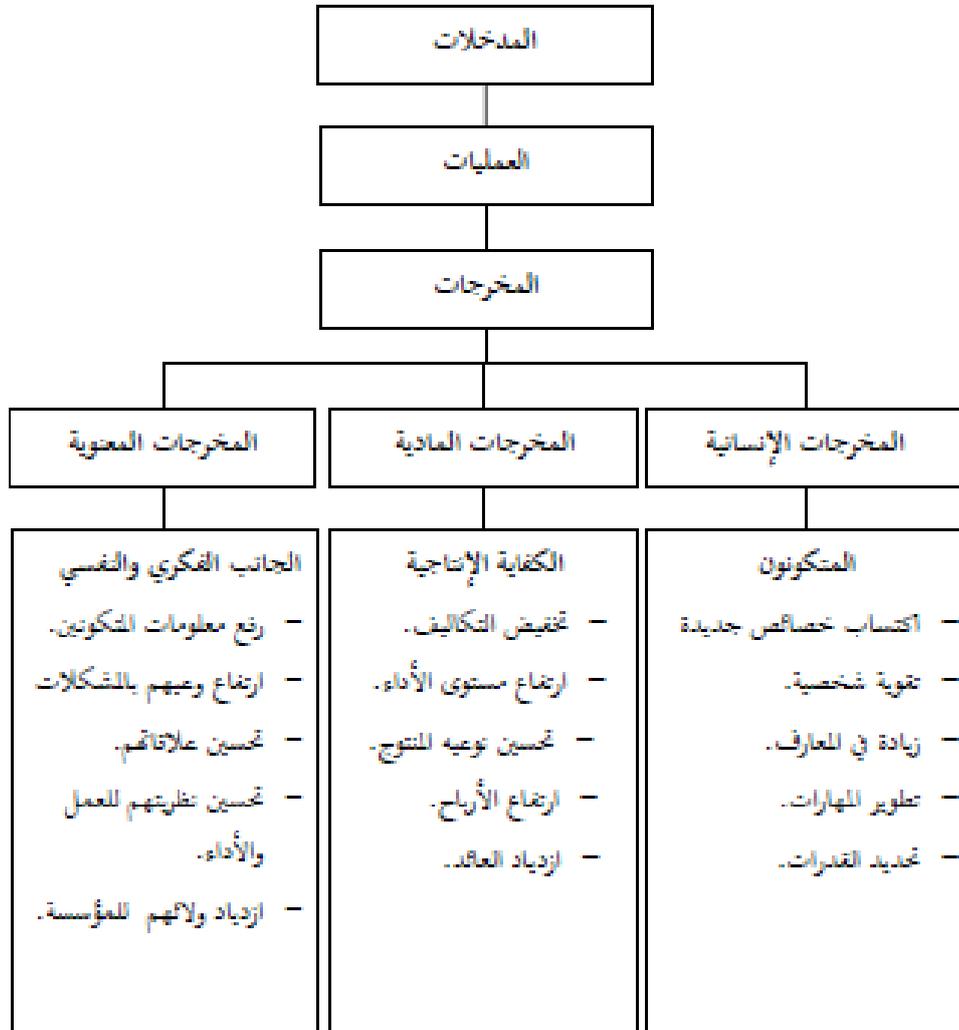
3-المخرجات (Output): تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات والمهارات والقدرات التي اكتسبها المكونون من العمليات ، أي أن المخرجات هي نتيجة النظام وقيمة ما اسهم به في خدمة البيئة المحيطة . يمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي ¹ :
أ. المخرجات الإنسانية (Human Output) وتشمل المتكونين بعد أن مرو بالعملية التكوينية

¹ حسن الدوري، المرجع سابق، ص 36-37.

أي ما اكتسبوا من خصائص جديدة، كالتغيير في بعض الخصائص الشخصية أو الزيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم.

ب. **المخرجات المادية (Materials Output):** أي نتائج الملموسة التي سوف يحققها المكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية عن طريقه تخفيض التكاليف وتحقيق التوترات في الوقت والجهد وارتفاع مستويات الأداء.

ج. **المخرجات المعنوية المعلومات (Information Moral Output):** وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين والذي يعكس بدوره على الجانب المادي وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون بها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل وتعميق الانسجام في علاقاتهم. وما سبق يمكننا تلخيصه في الشكل التالي:



الشكل (1-2) مخرجات نظام التكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا مما سبق دراسته

- 4- الأهداف:** إن الهدف في نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها
- 5- البيئة:** هي مجموعة الظروف لما تحويه من فرص وقيود التي تحيط بالنظام و تؤثر به وتؤثر فيه ، والتكوين كنظام على غرار بقية الأنظمة يمارس نشاطه في وسط بيئة أو محيط معين.

الفرع الثاني: شروط فعالية النظام

يعتبر تكوين نظام متكامل لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتكوين ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها، وبين الأجزاء والكل وبالتالي فإنه يعمق الفهم و يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعملية التكوين ولكي يكون نظام فعالا هناك بعض الخصائص كقيلة ان تجعل النظام يحقق أهدافه، يمكننا تطبيقها على نظام التكوين وهي كما يلي¹ :

- البساطة: ليس من الضروري أن يكون النظام معقد حتى يكون ناجحا وفعالاً بل على العكس من ذلك فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج، فإنه ما يساعد نجاح نظام التكوين وفعالته مثلا: وضوح الهدف منه وتعرف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته البيئية، التي سيعمل فيها بعد تكوينه وتحديد أدوار المتكون والمتكونين وطرق تقسيم أداء المتكونين.

- المرونة: وهي قدرة النظام على التكيف ومواكبة التغيرات ويجب أن يكون النظام مصمما خيت يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه التغيرات.

- الثقة: تماثل في العمليات وتناسق في النتائج ، مثلا في برنامج اتخاذ القرارات يعطى منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا ووسائل تكوينه معينة حتى يخرج المتكونين منه بمهارات في اتخاذ القرار.

- الاقتصاد: أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط حسب الاحتياجات التكوينية واستبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي تقضيه مهام النظام.

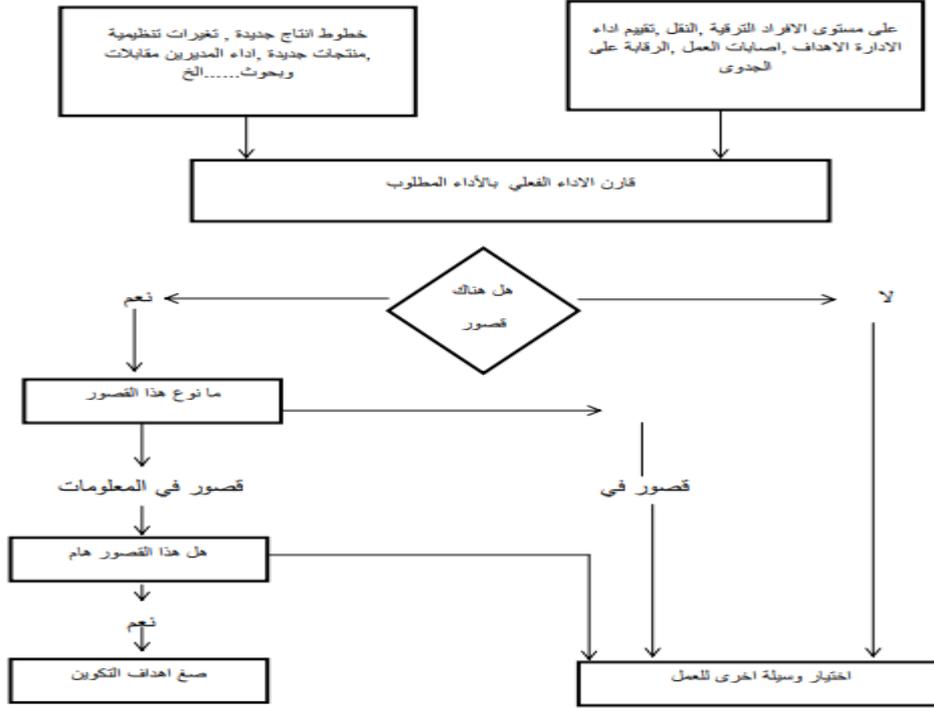
المطلب الثالث: ماهية تحديد الاحتياجات التكوينية

الفرع الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية

إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية غالبا ما يطلق عليها: مرحلة التشخيص لتحديد أهداف التدريب، وتعتبر هذه المرحلة مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة وهي تعبر عن التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعارفه

¹ The Systems Theory of Management in Modern Day Organizations - A Study of Aldgate Congress Resort Limited Port Harcourt, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 9, September 2015 ISSN 2250-3153.

وأدائه وسلوكه واتجاهاته، لجعله مناسباً لشغل المنصب وأداء مهام وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية. ويحدّد تحليل احتياجات التدريب أي فجوة بين المهارات التي تحتاجها المؤسسة والمهارات الفعلية التي يمتلكها الأفراد¹.



الشكل (1-3) تحديد احتياجات التكوين

المصدر: زبيدة بن عليّة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم : علم الاجتماع ،جامعة المسيلة ،ص 45

الفرع الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية حيز الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، والتي على ضوءها يتوقف نجاح أو فشل هذه البرامج، لذا تتجلى أهميتها في العناصر التالية²:

¹ فيروز بوزورين ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جامعة فرحات عباس سطيف، 2016-2017 ،ص 34.

² زبيدة بن عليّة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم : علم الاجتماع ،جامعة المسيلة ،ص 45.

- تعد الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التكوينية بحيث تبرز أهميتها في الكشف عن جوانب القوة والقصور عن طريق تحليل الأفراد العاملين، و من خلال ذلك يتم حصر الفئات التي ستشملها عملية التكوين و كذا نوع ومدى هذا التكوين.
- تظهر أهمية تحديد الاحتياجات من خلال الدقة المتناهية في جمع المعلومات وتحليلها على أساس المؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتكوين وهذا لمقابلة مشكلات عملية محددة أو أهداف دقيقة لتطوير أساليب العمل.
- تهدف تخفيض النفقات والتقليل من هدر الجهد والوقت، وذلك من خلال معالجة نقاط ضعف الأداء عن طريق الدراسات المسحية الواقعية و بالأسلوب العلمي الدقيق، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة.
- تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد، وتقدير الاحتياجات التكوينية حاضر أو مستقبلا.

المطلب الرابع: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

إن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية تتطلب وجود معايير واضحة للأداء المطلوب، وأساليب موضوعية لتقييم الأداء، حتى يتسنى التأكد من أن المشكلة القائمة تعود للحاجة إلى التدريب أو أساليب أخرى، من هنا فإن عملية جمع المعلومات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن تتم وفق منهجية علمية دقيقة، وأن يستخدم فيها عدد من الأساليب تتمثل فيما يلي: تحليل المؤسسة، و تحليل العمل، وتحليل الفرد¹:

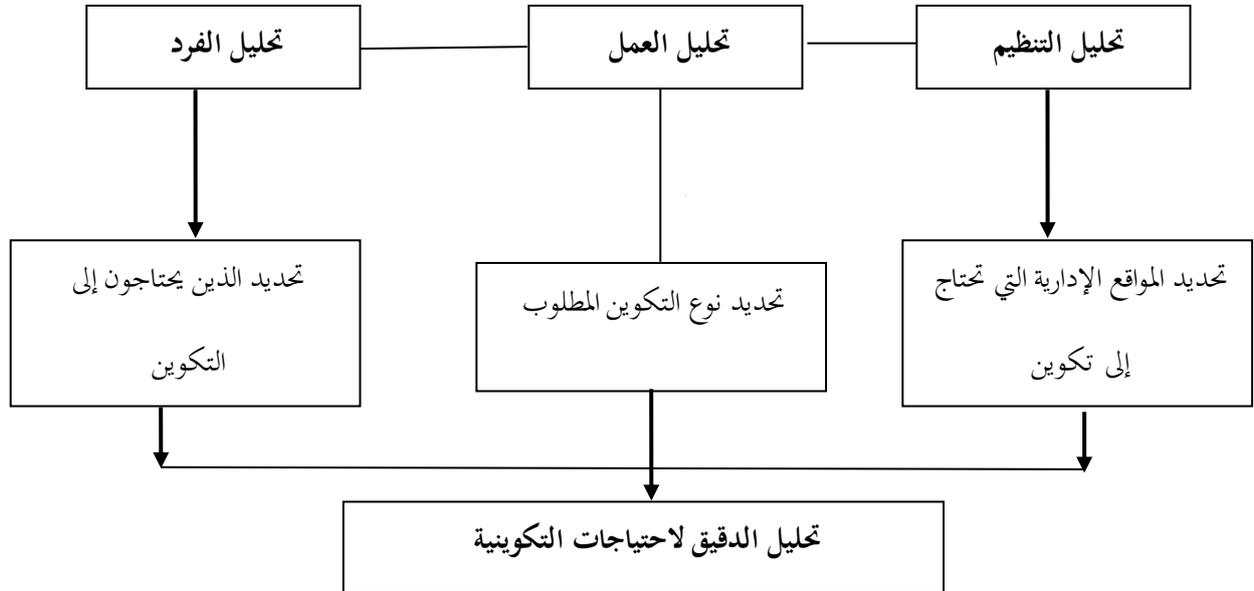
أ- تحليل المؤسسة: يهدف هذا الأسلوب إلى تحديد مواطن الحاجة إلى التكوين في المؤسسة، وذلك عن طريق إجراء تشخيص فعلي للوضع التنظيمي والإداري للوقوف على تحليل مختلف الجوانب التنظيمية القائمة والمتمثلة في مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل والاختصاصات مع القدرات الأفراد وغيرها من الجوانب وذلك بغية تحديد الجهة أو القسم الذي يحتاج فعلا إلى برامج تكوينية.

ب- تحليل العمل: ويطلق عليه أيضا تحليل الوظائف، ويركز هذا الأسلوب على دراسة وتحليل الوظيفة المؤدية من قبل الفرد من حيث واجباتها ومسؤولياتها وظروف أدائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وكذا محيطها، وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتطلبها الأداء الفعال.

ج - تحليل الفرد: يركز هذا الأسلوب على تحليل طريقة أداء الموظف لواجباته و مسؤولياته الوظيفية، ومن ثم تحديد المعارف و المهارات و الاتجاهات و سلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه، وبناء عليه فإن عملية التحليل هنا تنصب على الموظف نفسه لا على الوظيفة، كما أن التحليل لا ينصب على أداء الموظف لوظيفته الحالية بل يمتد لوظائف

¹ بالقايد ابراهيم، أهمية التكوين و دوره في تحسين الانتاجية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مركب GPL/Z، رسالة ماجستير غت منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، وهران، الجزائر، 2006، ص 88.

أخرى مستقبلي، ويقوم مسؤول التدريب أيضا بتحليل ودراسة مواصفات الوظيفة للفرد والتي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة وخبراته العلمية و العملية و المهارات الخاصة، كما يتضمن هذا الأسلوب من التحليل الخصائص الشخصية و المتمثلة في دراسة المهارات الإدراكية و الإبداعية و الدوافع الموجودة عند الأفراد و التي يمكن أن تؤثر على التدريب و تتأثر به.



شكل رقم (1-4) يبين أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية

المصدر: بالقايد ابراهيم، أهمية التكوين ودوره في تحسين الانتاجية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مركب رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، وهران، الجزائر، GPL/Z، 2006، ص 88.

في الأخير يمكننا القول أن للوصول الى تحديد الاحتياجات التكوينية ينبغي إتباع عدة خطوات أهمها:

- تحديد محتف المهارات والمعارف.
- تقييم الوضعية الحالية.
- تقدير الفجوة والاختلاف بين الوضعية الحالية والوضعية المستقبلية.
- تهيئة النفوس في المؤسسة الى تقبل التغير التدريجي.

المبحث الثالث: البرنامج التكويني ونتائج التكوين

المطلب الأول: محتويات البرنامج التكويني وأهدافه

الفرع الأول: محتويات البرنامج التكويني:

سنتركز الى أهم المحتويات الخاصة بالبرنامج التكويني والتي تمكن وتسمح للفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارات عالية، وأهم هذه المحتويات نذكر¹:

أ- اختيار المحتوى: إن لمحتويات برنامج التكوين أكبر الأثر في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى (مادة الدراسة والمادة العلمية والعملية) في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين أو المتكويين.

ب- تسلسل المحتوى: إن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو الخبرات التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم مصممو البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين أو إعطائه اهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له.

ويؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكويين على الانتقال من عنصر المعرفة أو المهارة إلى عنصر آخر، والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيديّة والمساندة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء.

الفرع الثاني: أهدافه

إن هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تكوين حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية، ومن أهدافها أيضا التكييف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في التنمية ومن أهم أهداف البرامج التكوينية نجد²:

1- تنمية المهارات والمعرفة: بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل.

2- نقل المعلومات: يتركز هدف بعض البرامج، فيكون موجهًا بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشتمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياستها.

¹ محمد قاسم قريوتي، إدارة الافراد والكفاية الانتاجية، دار وائل، عمان، الاردن، 1007، ص 172

² امينة عمري، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية لتوزيع وتخزين الغاز بنفطال ام البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، 2014-2015، ص 52.

3-تعديل الاتجاهات: يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالإدارة والإشراف على الأفراد.

المطلب الثاني: تصميم برنامج التكوين

بعد تحديد الحاجة إلى التكوين يتم تصميم برنامج التكوين الذي يتضمن عدة موضوعات أهمها تحديد المعنى التكويني، تحديد طرق وأدوات التكوين المساعدة، تحديد المكونات وأخيرا وضع نظام لتنفيذ ومتابعة برنامج التكوين. ومن العناصر الأساسية التي يحتويها نذكر ما يلي¹:

1- تحديد أهداف البرنامج: والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التكويني، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدما.

2-تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها: بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التكوينية، يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات، والتي سيعمل البرنامج التكويني على إكسابها أو صقلها لدى المتكويين، مثل تصنيف وحفظ الملفات، الاتصالات والقيادة الإدارية، أو المهارات الفكرية.

3-وضع المنهاج التكويني: ويقصد بالمنهاج التكويني الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتكويين، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التكوينية، وحتى يكون المنهاج التكويني جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يكون نابع من البيئة الواقعية للعمل.

4-اختيار أسلوب التكوين: بعد وضع المنهاج التكويني المناسب يتم تحديد الأسلوب الملائم، وهذه العملية ليست بالسهلة فعلى الرغم من تعدد الأساليب والتي يمكن استخدامها في مجال التكوين إلا أنه من المهم جدا ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض الآخر أوفي جميع المواقف والظروف.

5-اختيار المتكويين: يعتبر المتكويين الكفاء ذلك الجزء الأساسي من تصميم البرنامج التكويني حيث يلعب المدرب دورا هاما في نجاح أو فشل البرنامج التكويني.

6-موقع التكوين: من الممكن ان يكون التكوين في مكان العمل وتحت توجيه أحد العاملين من ذوي الخبرة سواء اكان المشرف المباشر او مكون متخصص بعملية التكوين او قد يكون خارج الموقع الوظيفي او خارج المؤسسة ويتوقف ذلك على طبيعة المهمة التدريبية وظروف المؤسسة.

7-المستلزمات الضرورية للتكوين: يتطلب تحديد ما يلي

-مؤهلات المتكويين والمتكويين المتوافقة مع الحاجات والاهداف التكوينية.

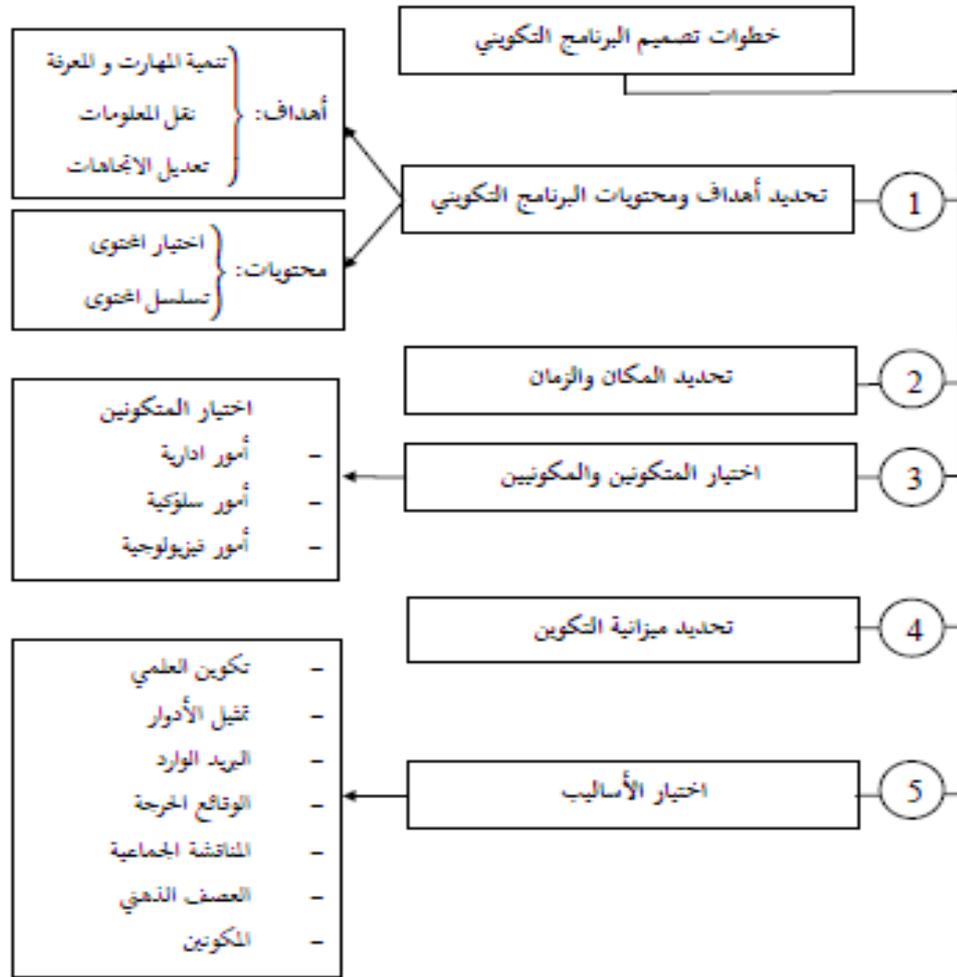
-الاجهزة والمستلزمات المساعدة للتكوين والمتوفرة في موقع العمل.

¹ المرجع السابق، ص 53-54.

8- وقت التكوين: لابد من تحديد الوقت المناسب لتعلم المهارة والخبرة والمعرفة المراد اكتسابها للعاملين، فبعض المهارات تتطلب وقت أطول من غيرها لاكتساب المهارات وتعلمها. كما ان التعلم الفردي يحتاج وقت أطول من التعلم الجماعي ومن خلال استخدام الاجهزة السمعية والبصرية.

9- تحديد كلفة البرنامج التكويني: تعتبر هذه الخطوة بمثابة الخطوة الأخيرة من عملية تصميم البرنامج التكويني، حيث يستفيد مشرفو برامج التكويني من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين.

الشكل (1-5) مراحل تصميم برنامج تكويني



المصدر: من إعداد الطالبين ، بناء على ما سبق.

المطلب الثالث: متابعة البرنامج التكويني وإجراءات التكوين في المؤسسة

الفرع الأول: متابعة البرنامج التكويني

عقب وضع خطة التكوين التي تهدف إلى تحقيق إنجازات معينة، ويتم إعداد خطوة للمتابعة وتهدف للتأكيد من ان تسرّ في الطريق المحددة وأن جميع الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة وتعرف متابعة التكوين بانها

تتبع تنفيذ التكوين للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم له ويتضمن متابعة المكونين والمتكونين مضاف إليها متابعة البرنامج التكوينية، وأماكن التكوين كما أن عملية المتابعة تساعد على اطلاع المناهج والبرامج واكتشاف نواحي الضعف أو القصور فيها وبهذا يمكن تدعيمها وتطويرها لتحقيق الأهداف المنشورة وهذه المتابعة تتم أحيانا بطريقة مكتسبة تتمثل في شكل استمارات ترسل دوريا للجنة التي يعمل بها المتكون لاستيفاء البيانات الواردة بها وتشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالية¹:

- بيانات أولية عن التكوين.
- نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكون بعد التكوين.
- نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المتكون بعد تكوينه وعليه فإن عملية متابعة التكوين بسكن من متابعة العمليات التالية²:

- تسيير التكوين
- جدول القيادة
- تكلفة التكوين
- تقييم برامج التكوين

1- تسيير التكوين: تهتم عملية تكوين بمتابعة السير الحسن للنقاط التالية :

- إعلام الأفراد بخصائص التكوين
- تسيير الأفراد برت التكوين
- محاسبة النفقات الخاصة بالتكوين

2- لوحة القيادة:

يمثل جدول القيادة وسيلة من وسائل التسيير على المدى القصير الأجل وهو عبارة عن تركيب من المعلومات الأساسية التي تساعد على اتخاذ القرارات، ومن بين المعلومات التي نجدها في جدول القيادة.

-التكاليف الإدارية للتكوين كرواتب المكونين، أفراد الإدارة، أماكن التكوين المصاريف غير المباشرة المتعلقة بقاعات التكوين...³

3-تكلفة التكوين:

من البديهي أن التكاليف التكوين تختلف باختلاف البرامج التكوينية وعند وضع ميزانية التكوين يجب مراعاة العناصر التالية:

¹ عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية في منظور استراتيجي، الطبعة الاولى، دار الزهراء عمان، الاردن، 2002، ص 103.

² دة عبد الباري إبراهيم أو الصباغ زهير نعيم، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، عمان، 2008، ص 308.

³ دة عبد الباري إبراهيم أو الصباغ زهير نعيم، المرجع السابق، ص 308.

- أنواع البرامج التكوينية.
- عدد المتكونين الذين سيلتحقون بكل برنامج.
- أماكن التكوين.
- عدد المحاضرات أو الندوات أو الحصص الممارسة الفعلية التي ستعقد في كل برنامج تكويني
- تقييم برنامج تكويني: ويتمثل فيما يلي¹:
- استعمال الاختبارات الشفوية والكتابية للتأكد من ان المتكون قد استوعب ما قيل لو.
- متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب منو أولاً.
- متابعة العمل الذي قام به المتكون وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف.

الفرع الثاني: إجراءات التكوين في المؤسسة

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة إجراءات أول الخطوات وهي:

- 1- إعداد المتكون وتأهيله : يجب ان يكون مؤهلاً و قادر للقيام بتكوين الأفراد.
- 2- إعداد وهيئة المتكون : يتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتكوين الوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
- 3- استعراض وأسلوب أدائه : وهذا عن طريق التوضيح وشرح البيان العلمي.
- 4- إعطاء فرصة للممارسة : بداية المتكون في التطبيق العلمي.
- 5- المتابعة : حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من انه يمارس العمل بطريقة سليمة وحتى يكون المتكون فعال ويعزز آثاره الايجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات وعملية تقييم البرامج التكوينية لاستدراك الأخطاء وإيجاد الإجراءات التصحيحية مستخدماً الرسائل الآتية:
- الاستبيانات: توزع على المتكونين استبيانات قبل بدء البرامج لمعرفة المعلومات التي اكتسبها فيما يتعلق ثم تطبيقها بعد نهاية البرامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم والذي حدث نتيجة التكوين²
- الاختبارات السيكولوجية: وتستخدم خاصية اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمتكون وتمثل المؤشرات التالية
- الأداء في العمل؛
- الغياب بالإذن أو بدونه؛
- تقرير الكفاية الإنتاجية؛
- الحوادث في العمل؛
- مخالفات تعليمية للعمل؛

¹ احمد صفر عاشور، ادارة القوى العاملة دار المعرفة، جامعة النشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1984، ص 493.

² منصور أحمد منصور، القوى العاملة وتخطيط وظائفها وتقييم ادائها، مكتب غريب، القاهرة، 1986، ص 200.

وتجمع بيانات المؤشرات قبل وبعد برنامج التكوين لمدة معينة ويتم مقارنة هذه المؤشرات عند التكوين، فإذا انخفضت بعض المؤشرات كالغياب والحوادث وزاد بعضها كالأداء ودرجة التقرير الكفافية دل ذلك على قيمة البرنامج التكويني ومدى تأثيره في المتكويين.

المطلب الرابع: مشاكل التكوين ونتائجه

الفرع الأول: مشاكل التكوين

نستطيع تقسيم مشاكل التكوين الى مشاكل تقليدية ومشاكل حديثة لكل منها أثر في التكوين الأفعال التي يمكن اجمالها فيما يلي¹ :

- المعوقات التقليدية للتكوين: وتتمثل في:

نقص المعرفة : من المشاكل التي يواجهها التكوين نقص المعرفة المكتسبة منه وفي هذه الحالة يصبح من الضروري تطوير التقنيات البيداغوجية وذلك بغرض ائصال المعلومات بصفة دقيقة ومباشرة لتأقلم مع الهياكل التنظيمية الجديدة : قد يكون النقص في الخبرة الفردية كبيرة، الأمر الذي يتسبب في خلق المشاكل للمؤسسة، وما يستلزم على المسئول عن التكوين القيام بتحليل المشاكل التنظيمية التي تطرح نفسها على المؤسسة.

المعوقات الحديثة لعملية التكوين: وتتمثل في:

- ادراج جهود التكوين: لم تسمح الكثير من الهياكل التنظيمية بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية، ولا الطريقة المثلى لإدماج الجهود التعليم في هذا المجال لا يزال بطيء ويتطلب تغيير اساسي في السلوكيات.

- توضيح الاهداف الفردية وعلاقتها مع أهداف المؤسسة: يتعلق الأمر هنا ايضا بمشكل التنظيم والذي يرتبط بصفة محدودة بالتمهين، والتوجيه المعلوماتي.

نظرا للأهمية البالغة للتكوين لا ينبغي للمؤسسة ان تثني عزيمتها في التوجه الى سياسة تكوين مواردها بسبب المشاكل التي يواجهها هذا الأخير، بل يجب عليها ان تعمل جاهدة من اجل ادماج جهود التكوين داخلها وان توفر كل ما يمكن بغية تحقيق اهداف التكوين.

الفرع الثاني: نتائج التكوين:

ويمكن تقسيمها الى²

- نتائج التكوين على الافراد:

- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله الى شغل المناصب القيادية.
- اكتساب الفرد خبرات تؤهله الى الارتقاء وتحمل مسؤوليات اكبر من العمل.

¹ مروان حنان، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغراة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الوارد البشرية، كلية العلوم، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ملحقه مغنية، 2015-2016، ص68.

² مروان حنان، المرجع السابق، ص 69.

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة, مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية ما يترتب عليها من احداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل مؤسساتهم.
- نتائج التكوين بالنسبة للمؤسسة ما يلي:
 - تنمية خبرة وكفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسساتهم.
 - اعداد الأجيال من الأفراد لتشغيل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة
 - مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدم.

خاتمة الفصل

حاولنا في هذا الفصل القاء الضوء على طبيعة التكوين وذلك بإبراز مختلف التعاريف للتكوين وكذلك إبراز الأهمية والأهداف المنتظر تحقيقها من هذه العملية زيادة على ذلك أهم المبادئ والاسس التي يقوم عليها التكوين.

حيث تعتبر الموارد البشرية واحد من أهم الركائز الأساسية لتحقيق النجاح وتطوير المؤسسة، كذلك يتم توفير ادارة متخصصة في تسيير شؤون هذه الموارد وتمحور وضائف الادارة بوضع مناهج النظم في دراسة تكوين الافراد، ووضع خطة عمل وتوفير كل الوسائل لتنفيذها وشروط فعاليتها، وطبيعة نشاطها، للتسيير والشمين الافضل للموارد البشرية.

يعتبر التكوين عامل اساسي في تطوير وتنمية الموارد البشرية وترقيتها، وهو العنصر المكتمل والركيزة الأساسية لتسيير الناجح والفعال، كما ان البرنامج التكويني معتمد من طرف المؤسسة يصمم وفق الاحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين اذ يهدف الى تحقيق نتائج علمية وزيادة الاداء ورفع المعنويات وتخفيض حوادث العمل.

الفصل الثاني

الاطار العام لأداء العاملين وعلاقته بالتكوين

تمهيد

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب وافر من الاهتمام والدراسة والبحث، لما له من أهمية على مستوى المؤسسة والعاملين بها، وكثرة وتنوع المؤثرات المتداخلة التي تؤثر عليه، فالأداء هو الوسيلة التي تحفز العاملين للعمل بحيوية ونشاط من خلال معايير المختلفة التي توضع من قبل الأجهزة الإدارية بتوافر محفزات بغية الوصول الى مستويات مثلى لتحقيقه وكذلك دراسة المتغيرات التي تؤثر وتتأثر به كانت بالإيجاب أو السلب ويعتبر صلة الوصل بين سلوك العاملين والمؤسسة باعتباره الناتج المحصل والنهائي ليحكم على الأنشطة المؤسسة وأحد المؤثرات الهامة الدالة على كفاءة العاملين وبلوغهم المستوى المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة وتبرز أهمية الأداء عند النظر الى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين ومكوناته

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين.

قبل التطرق إلى مفهوم أداء العاملين لا بد من تحديد مفهوم الأداء بصفة عامة. يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة والتي نالت الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية عموماً والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بالخصوص.

مفهوم الأداء:

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.

يشير إلى " درجة تحقيق وإلمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، فهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

كما يعرف بأنه: " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة".¹ وهو كذلك "الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكانياته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء".²

وعليه:

إن أداء العاملين هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل. هو مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام العامل بعمله تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة في الوظيفة إضافة إلى نمط الاتصال والتفاعل مع أعضاء المؤسسة والسعي نحو الاستجابة بكل حرص.

ويعرف أيضاً: بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن ان نميز بين كمية ونوعية الجهد المبذول وكذا نمط الأداء المستعمل.³

¹ اسناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز منظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، الفترة 8-9 مارس، 2005، ص 35.

² توفيق عطية العجلة، الإبداع الإداري بالأداء الإداري لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 64.

³ عيسى إبراهيم المعشر، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين" رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، 2009، ص 32.

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة.¹

هو السلوك الذي يقوم به الفرد العامل بالمؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الكفاءة والفاعلية في العمل.

الفرع الثاني: مكونات الأداء العاملين

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة و المهام التي تحتويها العمل و الارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام، ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير التالية:

- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل؛
- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء؛
- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل والأعمال التي ينصب عليها الأداء.

الأنشطة والمهام المكونة للأداء:

نقصد بالمهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة، للوصول الى غرض معين او هدف ما.

ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء يجب معرفة وتحديد الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن وفقا لمتطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل، أو التي تتغير بتغير العمال وذلك نتيجة للتفاوت في الخبرة وفي الخصائص المميزة لكل عامل. وكذا الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف المحيطة نتيجة ديناميكية البيئة سواء الداخلية او الخارجية.

العلاقة بين الأنشطة والأداء:

إن تجميع الأنشطة في مهام والمهام في أعمال، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل وهذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام، وإنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة.²

¹ - بريكي علاء الدين، مختاري أبو صالح الدين، دور التحفيز في الرفع من أداء العاملين دراسة حالة شركة "سونلغاز"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سعيدة، 2017-2018، ص 41.

² - بريكي علاء الدين، مختاري ابو صالح الدين، المرجع السابق، ص 43.

المطلب الثاني: معايير الأداء ومحدداته

الفرع الأول: معايير الأداء

فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب لتحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا. وعي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.¹

وعليه هناك الأسس التي يتم على أساسها اختيار معايير الأداء الملائمة للمنظمة وهي:

- أن تكون معايير الأداء مرتبطة مع أهداف المؤسسة؛

- إمكانية جمع البيانات الاحتساب المعايير بدقة؛

- توضيح الهدف والغرض للمعايير بوضوح.

ومن هذه المعايير:

- **قياس العمل:** غالبا ما يطبق في الأعمال الغير الإدارية والمعلومات اللازمة لو تستمد عن البيانات التاريخية، ودراسة الوقت وعينة العمل.²

- **البيانات التاريخية:** يمكن الحصول على المعلومات من السجلات في المؤسسة إلا أف ذلك لا يعكس الأداء الفعلي لأن ما تم إنجازه في الماضي قد لا يكون المعدل الحقيقي للأداء بالإضافة إلى أنه قد تظهر أعمال أخرى جديدة لا توفر لها بيانات في المؤسسة.

- **دراسة الوقت:** يمكن أن يكون فعلا في حال تحديد وقت إجراء كل عمل ومهامه، وهنا يؤخذ مقياس للعامل المتوسط في الأداء وعليه يجري جميع الوقت المستغرق لكل حركة ويضاف وقت الراحة ثم يتم معرفة وقت الأداء.

- **عينة العمل:** يؤخذ هنا عينة من العمل ثم يحسب الوقت الفعلي لأدائه كاملا والذي يقسم على جزئيات العمل ثم يستخرج كل فرع كم يستغرق من الوقت.

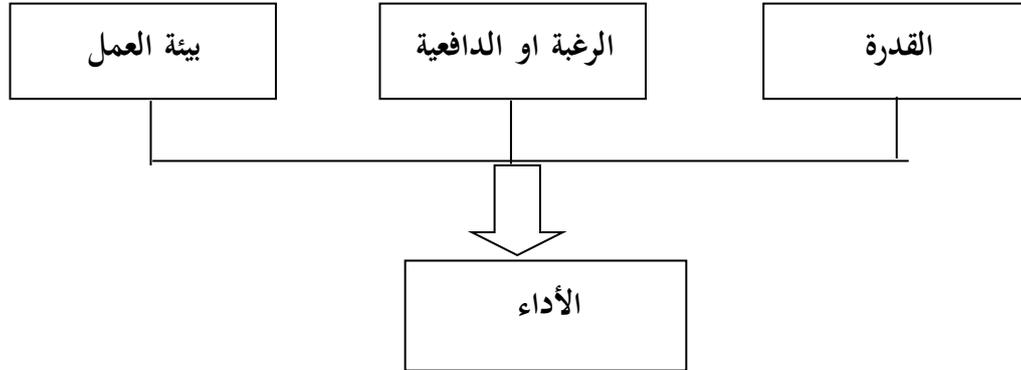
الفرع الثاني: محددات الأداء

حاولت مجموعة من العلماء إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قام بورتر Porter، وزميله لولر Lawler نموذجاً يسند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول للموظف والخصائص الشخصية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، بينما فعالية هذا الجهد يتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء، وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

¹- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 409.

²- محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 46.

فالأداء لا يتحدى من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات وإنما هي نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي على النحو التالي:
المحددات الرئيسية للأداء



الشكل (1-2) المحددات الرئيسية لأداء

المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر، عمان، الاردن، 2000، ص146.

- نلاحظ من الشكل أعلاه بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة العامل على انجاز المهام المنوطة به ورغبته أو دافعيته نحو تلك المهام بالإضافة إلى بيئة أو محيط العمل المادية منها والمعنوية.
- **الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل التي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافر هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
 - **مناخ العمل:** ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه، وأشبع جميع حاجاته.
 - **القدرة لدى الفرد أداء العمل:** وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتكوين وأسباب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل ويرى عامر والخلق ان القدرة والدافع المتوافر أن لدى العامل هما المتغيران الرئيسان في محددات الأداء فأحياناً تلك العامل أفضل القدرات والمهارات، لكنها ستكون لا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء.

المطلب الثالث: أنواع الأداء وأهميته

الفرع الأول: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه، ويمكن الاعتماد على أربعة معايير (تصنيفات) هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة وكل معيار يتضمن مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

حسب معيار المصدر: وينقسم إلى نوعين:

1- الأداء الداخلي: ينقح بفضل مل تملكه المؤسسة من مواردها وينتج من خلال:

الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة؛

الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال واستغلال استثماراتها بطريقة فعلية؛

الأداء المالي: فعالية تهيئة استخدام الوسائل المالية المتوفرة؛

الأداء الخارجي: يعبر عن الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، يمكن أن يظهر في النتائج الجيدة للمؤسسة كارتفاع رقم أعمالها أو ازدياد الطلب على منتج المؤسسة، فكل هذه المتغيرات تنعكس إما بالإيجاب أو السلب على الأداء.

حسب معيار الشمولية: ويصنف إلى:

1-الأداء الكلي :

الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في المؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن تسبب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، النمو... الخ.¹

2-الأداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ويتقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد في تقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين وأداء وظيفة التسويق. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

¹ عبد المليك مرفوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الاول، نوفمبر 2001،

حسب معيار الطبيعة: حسب هذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية....

وعليه يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء سياسي وأداء تكنولوجي.

1-الأداء الاقتصادي: يعد المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة وراء تعظيم نواتجها (الربح، رقم الأعمال، الحصة السوقية...).

2-الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين " الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3-الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

4-الأداء السياسي : يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.¹

الفرع الثاني: أهمية الأداء

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ومعدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً مؤثراً لأي تقدم في مختلف المجالات وتمثل أهميته فيما يلي:
بالنسبة للعاملين: وينعكس فيما يلي:²

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية.

- يجب على العامل الاهتمام بأداء عمله نظراً لذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء وذلك يشترط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

1- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، في علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص22.

2- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية لمحافظة اليرموك، سلطنة عمان، سوريا، مجلد (31)، العدد(1)، 2009، ص09.

بالنسبة للمؤسسة:

يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة. فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، وبالتالي تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزا ومن ثم يمكن القول أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها. ومن ثم فالأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا وقدرات المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضا¹.

المطلب الرابع: العوامل والمشاكل المؤثرة على الأداء

اختلف مجموعة من الباحثين والعلماء في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء فهناك من يرى أن جودة الحياة الوظيفية تتحقق حيث تتوفر مجموعة من العوامل مثل التعويضات العادلة والكافية، وظروف عمل صحية وآمنة، وفرص تطوير القدرات البشرية، وهناك من اعتمد على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والدعم التنظيمي، والسياسات التنظيمية وأسلوب الإدارة والرفاهية.

هناك عوامل تخضع لسيطرة العامل وأخرى تخضع عن سيطرته من بين هذه العوامل نذكر أهمها:

1) -عوامل إدارية تنظيمية: تتمثل فيما يلي: ²

-عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة؛

-صراع بين الموظف وبين رئيسه أو بين الموظف وزملائه؛

-عدم تحديد المهام الوظيفية تحديدا دقيقا؛

-الإشراف السيئ والنقص في التكوين؛

-عدم تحديد واجبات الموظف؛

-نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها.

عوامل بيئية خارجية تتمثل فيما يلي: ³

-شرعيات حكومية.

-سياسيات النقابات.

-الإضرابات السياسية

¹علي يونس ميا وآخرون، المرجع السابق، ص 09.

²الرييق محمد بن إبراهيم، العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة امن المنشأة والقوة لأمن الطرق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص 99.

³درة عبد البارئ إبراهيم، أو الصباغ زهير نعيم، إدارة البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 119.

عوامل تتعلق بالموظف تتمثل فيما يلي:¹

- نقص في رغبته و دافعيته؛
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية؛
- تغيب مستمر عن العمل؛
- مشكلات عائلية.

المبحث الثاني: مدخل إلى تقييم أداء العاملين

إن تقييم أداء العاملين يهدف إلى تقرير مدى ملائمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه، فعملية تقييم الأداء هي أداء للرقابة على كفاءات عملية الاختيار، وهي سبيل إلى تحديد احتياجات التكوين.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

1- "هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم به لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم"².

2- "يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور"³.
تقييم الأداء: "عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث أن معظم المؤسسات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء العاملين فيها وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير"⁴.

يعرف تقييم أداء العاملين على أنه: "عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء"⁵

¹ - شاهين ماجد إبراهيم، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين وأثره على أداء الوظيفي والثقة التنظيمية، دراسة مقارنة بث الجامعة الإسلامية والأزهار، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية الفلسطينية، غزة، 2010، ص 198.

² - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، المرجع لسابق، ص 04.
³ المرجع نفسه، ص 04.

⁴ - احمد العبادي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، المرجع السابق، ص 34.

⁵ - Betty, roper riks, **contemporary supervision**, mcgraw-hill, 1995, pp250

يركز تقييم الأداء على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة (الوقت)، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق، كذلك يتجه تقييم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تقييم الأداء.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

- يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين من أهمها:¹
- رفع الروح المعنوية للأفراد، فوجود تقييم موضوعي وسليم للأداء يعطي كل موظف حقه ويعمل على معالجة نقاط الضعف لديه، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه خاصة عندما يشعر هذا الموظفان جهده لا يذهب سدى وانه موضع تقدير من طرف رئيسته؛²
- يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.
- يكشف عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه؛
- يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع البرامج التدريبية والتكوينية اللازمة؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر الأداء جيدا ومرضيا عندها، لذلك فتحديد هذه المعايير يعتبر ضروريا في تقييم الأداء كما تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم، إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء.

رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء، وهذا لارتباطها بطبيعة نشاط المؤسسة، والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى جانبين أساسيين هما:

- **معايير موضوعية:** وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة (الزمن)، التكلفة، تحقيق الأهداف، عدد حوادث العمل.

1- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص17.

2- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الرابطة، الاردن، 2010، ص155.

- **معايير سلوكية:** تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبادرة، الاتزان الانفعال، إلا أنه مهما كان المعيار، فلا بد أن يشترط فيه الدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، إضافة إلى الصدق، الثبات، سهولة الاستخدام، وإبراز الاختلافات في الأداء مهما كانت صغيرة.¹

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء

هناك الكثير من طرق تقييم أداء العاملين مما جعل الإلمام بها أمر صعب للغاية، إلا أننا سنحاول التطرق إلى الطرق الشائعة التقليدية منها والحديثة. كما هو موضح في الجدول التالي:²

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	- سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. - مفيدة للمنظمات الصغيرة	- تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل - لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين.
المقياس المتدرج	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات: ممتاز (5)، جيد جداً (4)، جيد (3)، مقبول (2)، ضعيف (1) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، وقيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.	سهلة، قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم.	- غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المشرف). - الخصائص قد تكون غير دقيقة
المقارنة الثنائية	يتم المقارنة بين أداء العاملين مثني مثني، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء.	بسيطة وسهلة التطبيق	عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، ولا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية.

1- صالح عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2012-2013، ص 11.

2- صالح عبد القادر، المرجع السابق، ص 15.

<p>- تحكمية (تفترض توزيع مسبق للأداء) ، غير واقعية. - تقتل روح التنافس بين العاملين. - تناسب المنظمات الكبيرة.</p>	<p>- تحد التحيز (منح العاملين أقل أو أعلى أداء) . - تقلل من التساهل والتشدد في الحكم على التقييم. - سهولة التطبيق وبسيطة. النتائج قريبة من الموضوعية.</p>	<p>توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء (عالي، متوسط، ضعيف).</p>	<p>التوزيع الإجمالي</p>
<p>المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل صعوبة تصميم الاستمارات (العبارات الأوزان) . - تتطلب السرية (العبارات، الأوزان).</p>	<p>تجنب التحيز والتعميم (إخفاء معايير الأداء الفعلية عن المشرف).</p>	<p>قائمة معايير كل منها يتضمن 4 عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداها تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء، المقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار.</p>	<p>الاختيار الإجمالي</p>
<p>- تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث. - تجعل دور المشرف رقابي: ضجر العمال، تمسكهم الحربي بقواعد العمل.</p>	<p>- موضوعية (تقييم السلوك الفعلي). - تعتمد أحداث واقعية. - توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين. - تبرز نقاط قوة وضعف الأداء.</p>	<p>تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها. يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها.</p>	<p>الأحداث الحرجة</p>
<p>- تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها. - تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء.</p>	<p>موضوعية (ترتكز على سلوك العامل). - قليلة الأخطاء (الإجابة بنعم، لا). - لا يوجد تحيز (المشرف لا يعلم الأوزان).</p>	<p>قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أو لا بمألها المشرف ويحللها خبير.</p>	<p>قوائم المراجعة</p>
<p>- إمكانية تمييز المشرفين -الوقوع في الأخطاء (تعميم، تساهل). - قد تسبب استياء العاملين. - عيب الهالة.</p>	<p>- تخرج بين الصفات الكمية والكيفية. - الشفافية والدقة - يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم (المشاركة). - تحسين العلاقة بين العاملين والمشرفين. - ترتب العاملين على أساس درجات فعلية.</p>	<p>تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء، بحيث يتم جمع المعلومات عن أداء العامل لملا الاستمارة لتعطى للمعايير درجات.</p>	<p>تقارير الكفاءة</p>
<p>- تتطلب خبرة ودراية عن العاملين والعمل.</p>	<p>الحوار بين المشرف والعامل لاختيار المعايير بفعل المشاركة في إعدادها</p>	<p>يتم تحديد مستويات متوقعة الأداء ثم يقارن أداء كل عامل - بعد قياسه - بهذا المعيار.</p>	<p>معايير العمل</p>

-تتطلب أهداف محددة. -صعوبة المقارنة بين العاملين.			
-صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة) -تركز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا. -لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى تعتمد على التقييم الكمي.	-توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة. -تعطى الفرصة للعامل ليقيم نفسه -يلعب المشرف دور مساعد وشريك -تنمية مستوى العامل (تغذية مرتدة) -تشجع على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه).	وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.	الإدارة بالأهداف

الجدول رقم(2-1): طرق تقييم الأداء

المصدر: صالحى عبد القادر، تقييم اداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2012-2013، ص 11.

يتضح من الجدول السابق أن هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر في استعمالها، فالأفضل هو محاولة استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة، وعليه نعتبر أن الإدارة بالأهداف هي أفضل هذه الطرق باعتبارها تركز على معايير أداء محددة مسبقا لكل عامل وعلى أساسها يتم تقييم أدائه كما توفر تغذية مرتدة للعامل بما يسمح بتحسين مستواه.

المطلب الثالث: مراحل وفوائد تقييم الأداء

الفرع الاول: مراحل تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، لذا يجب على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه. وتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

1-تحديد معايير الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم"، ويقصد بها ايضا: "الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم".¹

¹ -Christian Batal, la gestion des R,H dans le secteur Pubilc ,Editions d'organisation, 2eme Edition 2000, p 90 paris.

فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة". هناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي:¹

- **الصدق:** يقصد بصدق المقياس إمكانيةه في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.
- **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.
- **التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

- **القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم.

2- **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3- **قياس الأداء:** تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم؛

- التقارير الإحصائية؛

- التقارير الشفوية؛

- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4- **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:**

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي.

1- محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 86.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: ولا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين.

ينبغي على إدارة الأفراد في المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياسات العاملين.

6- الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك. ويجب على إدارة المؤسسة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية.

الفرع الثاني: فوائد تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوفر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيدة عن التحيز، وفيما يلي عرض لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

- رفع الروح المعنوية للعاملين: إن شاء جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم: إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: تضمن الإدارة للفرد كل ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي للتقييم الأداء.
- الرقابة على الرؤساء: ينتج تقييم الأداء الفرصة للإدارة العليا للمراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال تحليل نتائج ومراجعة تقارير الكفاية المرفوعة من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من توجيهات الرؤساء.

- استمرار الرقابة والإشراف: يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص للتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسين ليكون أحكم على أسس موضوعية.
- تقييم سياسات الاختبار والتدريب: تعد عملية تقييم الأداء اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختبار العاملين وتدريبهم وترقيتهم بدا يشير إليه مستوى الأداء.

المطلب الرابع: أخطاء عملية تقييم الأداء وشروط نجاحها

الفرع الاول: أخطاء عملية تقييم الأداء

تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر سلبا على دقة و/ أو موضوعية التقييم، وأهم هذه الأخطاء ما يلي:

- **أخطاء النسيان:** فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة. ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس. وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل.¹
- **خطأ اللين أو التساهل أو التشدد:** الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنع الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.
- **خطأ التحيز الشخصي:** يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس والمرؤوس أو قرابة أو علاقة شخصية أو اجتماعية أخرى. وحتى تضمن المؤسسة إعداد التقييم بطريقة موضوعية فإنها تكشف فعلا عن المستوى الفعلي للأداء، وما قد يكون به من أوجه قصور وضعف، ولا بد أن يكون هذا التقييم من طبيعة العمل والظروف المحيطة به دون أن يمتد ليشمل أمور أخرى تخرج عن هذا النطاق.
- **أخطاء التقدير الوسط:** مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء.²

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص 354.

² المرجع السابق، ص 395.

الفرع الثاني: شروط نجاح عملية تقييم الأداء

- توقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الدائمة له ولبنيته ومن أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم وأهم هذه الشروط هي:¹
- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة؛
 - أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء؛
 - أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية؛
 - أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.

المبحث الثالث: أثر عملية التكوين في تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: تحسين الأداء وأسبابه

الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء

عرف مفهوم تحسين الأداء بأنها طريقة منظمة شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تقليص الفجوة في الأداء².

خطوات تحسين أداء العامل: وهي على النحو التالي:

- تحليل للأداء: ويرتبط ب:

الوضع المرغوب: ويصف بالإمكانات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

- البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف معالجة الأعراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل.

- اختيار وسيلة التدخل والمعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، فيجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان والأولوية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

- تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ ننظم نظاما للمتابعة، ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة الى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

¹ - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،، 2001، ص128.

² - مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، النيل الدولية، الطبعة الأولى، القاهرة،، 2007، ص315.

- مراقبة وتقييم الأداء: يجب ان تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب ان تكون وسائل تركيز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء. بهذا يتم الحصول على المعلومات لاستخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.

الفرع الثاني: أسباب تحسين الأداء:

من خلال نتائج التقييم المتحصل عليها يمكن التعرف على جوانب الضعف في أداء المؤسسات والعاملين بها، وبناء على ذلك يتم وضع خطط لتحسين الأداء، إذ يجب اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء ومن بين الأسباب المؤدية الى ذلك نذكر ما يلي:¹

- (1) - أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط الضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.
- (2) - البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد وكل ذلك له تأثير على أداء المؤسسة.
- (3) - بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها.
- (4) - أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدة توافقات متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد.

المطلب الثاني: مداخل تحسين الأداء الوظيفي ومعوقاته

الفرع الأول: مداخل تحسين الأداء

لتحسين الاداء هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

- أ- تحسين الموظف: وهو من اهم العوامل لان الموظف دائما بحاجة الى تحسين أدائه وذلك عن طريق:
 - التركيز على مواطن القوة واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي سيعاني منها؛
 - التركيز على ما يرغب به العامل وما يؤديه، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي الى زيادة الأداء من خلال أداء العاملين لأعمالهم التي يرغبون بها ويؤدونها بشكل ممتاز؛
 - الربط ما بين الأداء واهتمامات العاملين وأهدافهم والاستفادة منها.
- ب- تحسين الوظيفة: ان التغيير في مهام الوظيفة يخلق فرصا لتحسين الأداء، فإذا كانت محتويات الوظيفة تفوق مهارات العامل أو الموظف مما يؤدي الى انخفاض أدائه ونفوه منها وبالتالي فتحسين الوظيفة يدفع العامل إلى

¹ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، القاهرة، مصر، 2009 ص 99.

الاستمرار في عمله وأدائه بمستوى المرغوب وبذلك زيادة الدافعية للعاملين من خلال التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وبالتالي إعطاء منفعة للموظف.¹

ج- تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع المستفيدين من الخدمة.

الفرع الثاني: معوقات تحسين الأداء

1- معوقات تحسين الأداء الشخصية: هي المعوقات التي ترتبط بشخصية المسؤول الإداري الأول في المؤسسة ويمكن حلها إذا توفرت الرغبة والجدية في الحل والتغيير ويصبح من الضروري مواجهتها لتحقيق التغيير الإداري صحيح أن التغيير الشخصي مسألة سلوكية وترتبط بنمط الشخصية إلا أنه ليس مستحيلاً في بعض الأحيان.

2- معوقات تحسين الأداء على المؤسسة: هناك عدة معوقات تعمل على إعاقة تحسين الأداء على مستوى المؤسسة ومن بينها:

- **الخطأ في تقييم أداء المؤسسة:** لازالت عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية تعتمد على عوامل الربح وفي المؤسسات غير الاقتصادية تعتمد على عدد وجود مشاكل أو شكاوى جادة من جانب المستفيدين من الخدمة.

- **بطئ الإجراءات:** ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة منها:

- الشك في العاملين وعد الثقة فيهم.
- صدور الكثير من القوانين واللوائح والتعليمات التي تهدف الى السيطرة والمركزية من جانب الإدارة العليا مع صعوبة تعديل أو تغيير هذه القوانين أو اللوائح.
- خوف الموظفين من المساءلة عند مخالفة التعليمات.

- **علاقات العمل الداخلية:** أي مؤسسة ينبغي أن تتفاعل جزئياً مع كليتها والعكس أيضاً حتى تعمل بكفاءة عالية وأي نشاط في جزئية تؤثر على الكل وبالتالي يؤثر على بقية الأجزاء الأخرى، بحيث انه يجب على الإدارة العليا أن تلاحظ ذلك بدقة فكما أن اختصاصها إنتاج كميات معينة ووضع الخطط والسياسات والقيام بالرقابة.

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين عملية أداء العاملين

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماماً كبيراً حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود العامل بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة، فأصبح لزاماً عليها أن تبحث عن برامج التكوين المختلفة والمؤهلة.

¹دروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة 08 ماي 1945، ص 53.

- فللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:¹
- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
 - تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهات؛
 - تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة؛
 - تخفيض معدلات كل من الغياب ودورات العمل؛
 - للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة وبالتالي انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في استيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم؛
 - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛
 - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

المطلب الرابع: علاقة التكوين برفع أداء العمال داخل المؤسسة

مع مرور الوقت احتاج العامل داخل المؤسسة الى التأقلم مع متغيرات جديدة فرضت عليه ما اضطره إلى اللجوء إلى التكوين حيث أن إذا ما حدث انسجام بين هذين العنصرين (التكوين، العامل) فيساعد ذلك المؤسسة إلى تحقيق نجاح أكيد، كما أن التكوين يؤثر في الفرد العامل والمؤسسة الكل على حدٍ: بالنسبة للفرد:

- **الحوافز:** وهي تمثل مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتؤدي بهم إلى بذل جهد أكبر وزيادة الأداء بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجيات الأفراد ذاتهم.
- **الترقية:** تمثل الترقية حافزا للأفراد تدفعهم إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم وبذل أقصى طاقة لديهم للإبداع في العمل والحصول على فرص جديدة للترقية.
- وهناك مجموعة من الأسس يمكن الاعتماد عليها:
- **الترقية على أساس الكفاءة:** يساعد هذا الأساس على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية، فمن المنطقي أف يرقى الشخص على أساس قدراته ومهارته.
- **الترقية على أساس الأقدمية:** تفضل الكثير من المؤسسات الاعتماد على أساس الأقدمية كأساس للترقية، ويقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها العامل في وظيفته الحالية.
- *ترجع أسباب تفضيل المؤسسات لهذا إلى النواحي التالية:
- إن هذا يكون موضوعا أكثر من غيره خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عد عدالتهم في التفسير ويقلل ذلك من الخلاف بين الإدارة والعاملين.

¹- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية، مرجع سبق ذكره، ص 94.

- قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون لعامل السن تقدير أهمية حيث يفضل الشخص الأكبر سناً للوظائف الأعلى.

- إن إتباع مثل هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة ومهتمة بتدريب وتنمية العاملين.

بالنسبة للمؤسسة:

نستطيع القول أن أثر التكوين على المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية يتمثل في تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها المسطرة من أجل احتلال مكانة بين باقي المؤسسات المنافسة وتمثل هذه الأهداف في الوصول إلى أكبر ممكنة إذا كانت المؤسسة هدفها الربح، في حين إذا كان هدفها غير ربحي فتسعى إلى للوصول إلى ما يتبين لأجله واكتشاف نقاط القوة و الضعف.

كما يؤثر التكوين على الأداء باعتبار عامل أساسي في تطوير وتنمية الموارد البشرية وترقيتها فهو العنصر المكمل والركيزة الأساسية للتسيير الناجح والفعال لتلك الموارد، حيث أنه من الضروري توفير تكوين جيد للمهام والوظائف التي سيشغلونها بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية وأدائهم لأقصى حد ممكن.¹

وبالتالي يعتبر التكوين من الأساليب والوسائل الفعالة التي تمتلكها المؤسسة لرفع من إنتاجيتها وأداء عمالها.

¹ سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 14.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى أداء العاملين باعتباره من المواضيع المهمة التي تحدد مكانة المؤسسة، فتبين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لها. لذا كان لزاما متابعة أداء العاملين وتقييمه بصفة منتظمة ومستمرة للحكم على مدى كفاءة العامل، وعليه تم التطرق إلى عملية تقييم أداء العاملين من خلال التعرف على مفهومه وأهميته ومعايير وطرق تقييمه بالإضافة إلى مراحل وفوائده، وكذا أخطاء عملية تقييم أداء العاملين وشروط نجاحها. فكان لا بد للمؤسسة الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء لضمان نجاح هذه العملية وللتمكن من تطوير أدائها باستمرار. وفي الأخير تم التطرق إلى أثر عملية التكوين في تحسين أداء العاملين، حيث تبين أن التكوين وظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة يسعى إلى تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية للتكوين في مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية بريزينة
ولاية البيض

تمهيد

حتى تكون دراستنا شاملة ومتوازنة، وجب علينا تدعيمها بفصل تطبيقي والذي يعتبر الحلقة الواصلة بما جاء في الفصلين السابقين من مفاهيم ومبادئ ومدى مطابقتها على أرض الواقع، من خلال النظر إلى طبيعة المشكلة المراد معالجتها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج، وقد تم اختيار مركز التكوين المهني والتمهين الاخوة خدروقي ببلدية بريزينة - ولاية البيض كميدان لدراستنا لمعرفة دور التكوين في تحسين أداء عمال المركز، ومن أجل ذلك استعملنا الاستبانة كأداة للدراسة، ولعرض نتائج الدراسة الميدانية تمت الاستعانة بمجموعة من البرامج الإحصائية من اجل تحليل ومعالجة بيانات هذه الدراسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مؤسسة التكوين المهني والتمهين ببلدية بريزينة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مركز التكوين المهني والتمهين بـ بريزينة

الفرع الاول: لمحة تاريخية عن المؤسسة



مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تأسست بموجب قرار الافتتاح المؤرخ في فبراير 2002 كفرع تابع لمركز التكوين المهني للبنات بالبيض وتم تحويله كمركز للتكوين المهني بتاريخ: 2004/07/26.
مقام على قطعة أرضية مساحتها الإجمالية 6418 م² منها 1178 م² مغطاة.
الأرضية ملك للبلدية حولت لها في إطار الاحتياطات العقارية البلدية بموجب قرار ولائي رقم: 135 بتاريخ 1994/01/16 والكائنة بالقسم: 15 ومجموعة الملكية: 104 في إطار عملية المسح الحضري لبلدية بريزينة.

الفرع الثاني : بطاقة تقنية للمؤسسة



المساحة الإجمالية: 6,418 م²

المساحة المغطاة: 1,178 م²

طاقة الاستيعاب: 100 مقعد

المحلات البيداغوجية:

04 الورشات والقاعات المتخصصة

05 قاعات الدراسة

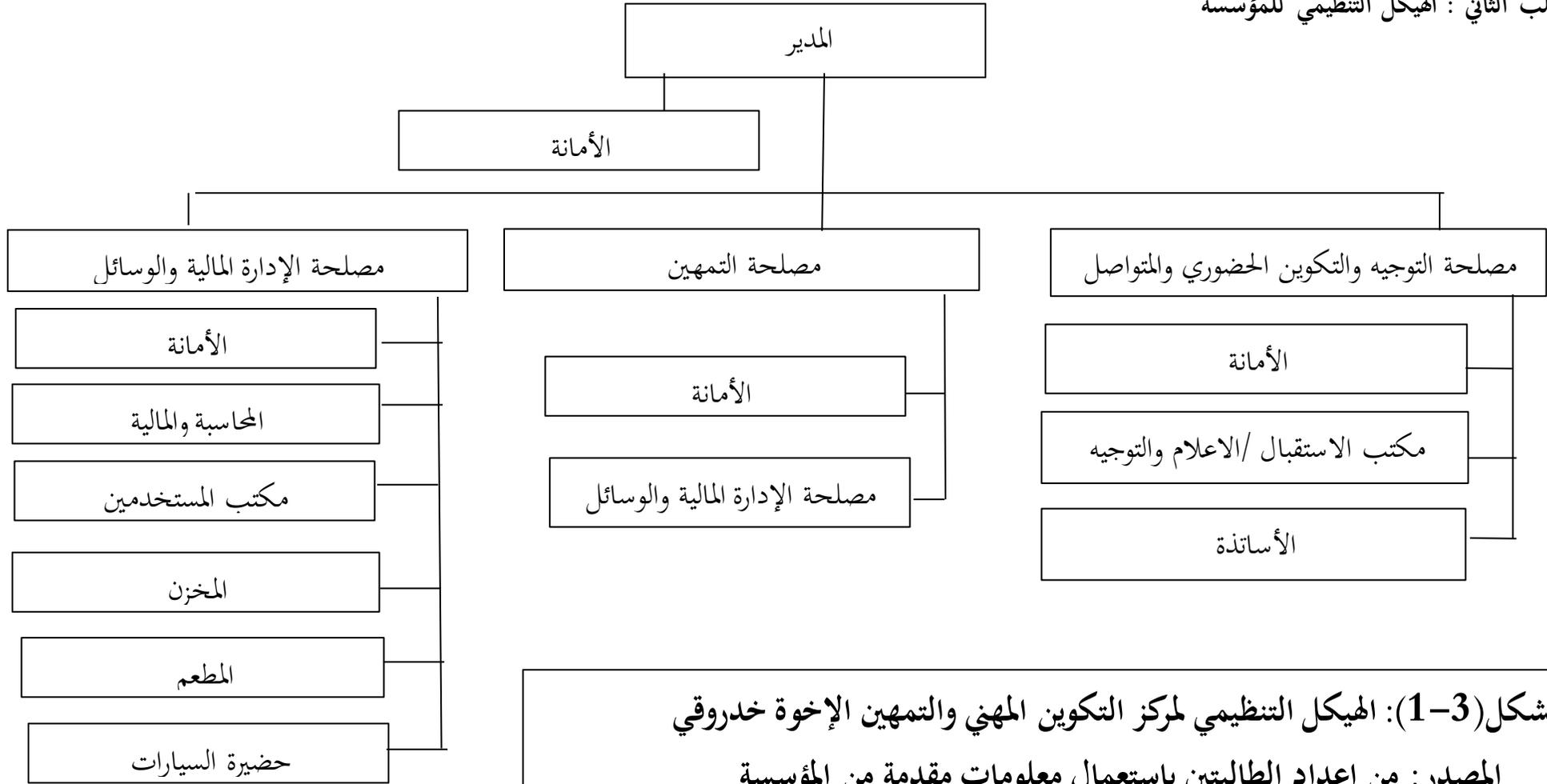
01 المكتبة

المنشآت الأخرى:

01 مطعم

01 ملعب

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين الإخوة خدروقي
المصدر: من اعداد الطالبتين باستعمال معلومات مقدمة من المؤسسة

سننطلق الى عرض مهام اهم المصالح الممثلة في الهيكل التنظيمي:

المدير: مدير مركز التكوين المهني والتمهين: هو المسؤول الأول عن تسيير الإدارة كما يمارس عدة مهام منها:

- التوجيه؛
- الرقابة على مستوى المؤسسة والمصالح الأخرى؛
- التنسيق بين المصالح والدوائر ومراقبة نشاطاتها؛
- العمل على توثيق العلاقات؛
- كما إن له الحق في اتخاذ أي إجراء أو تدبير في سبيل حل أي مشكل يعرقل السير الطبيعي اليومي للمؤسسة؛
- يعمل على تطبيق كل القوانين على مستوى المؤسسة؛
- يختار مساعديه ويعين ممثلي الإدارة.

الأمانة العامة: تعتبر الأمانة العامة الشريان الحيوي والوسيط في العلاقات بين الموظفين والمتعاملين الخارجيين وهي تقوم بعدة أعمال منها:

- توزيع مختلف القوانين الداخلية المعمول بها وجميع المذكرات الضرورية؛
- الإشراف عن الأعمال المكتبية وتسيير الأمانة في سرية تامة؛
- توزيع وبث التعليمات بين مختلف الدوائر والمديريات والمصالح؛
- بالإضافة إلى مكتب السكرتيرة والذي تشغله كاتبة ذات خبرة واسعة متمكنة في زمام أمور الإدارة ومن أهم أعمالها:
- وضع المراسلات في حامل الوثائق؛
- استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية؛
- استقبال الزوار.
- مصلحة التوجيه والتكوين الحضوري والمتواصل:
- إعداد المخططات السنوية؛
- ضمان التسيير البيداغوجي للتكوين المقدم داخل المؤسسة؛
- ضمان ممارسة السلطة البيداغوجية على المكونين والمتربصين؛
- ضمان تنظيم التكوين؛
- ضمان المتابعة التقنية البيداغوجية لموظفي التكوين؛
- إعداد مخططات التكوين وتحسين مستوى موظفي التكوين ووضعها حيز التنفيذ؛
- تنظيم الامتحانات المهنية وتلك المتعلقة بالمترشحين؛
- إعداد جداول التوقيت للمكون والمتكون؛
- السهر على تطبيق الحجم الساعي المخصص لموظفي التكوين.

مصلحة التمهين:

- ضمان التكوين المهني الأولي المنظم في نمط التمهين
- مسك بطاقة التمهين والهيئات المستخدمة ومعلمي التمهين
- ضمان التكوين النظري والتكنولوجي التكميلي للمتمهين
- ضمان المتابعة المنتظمة للمتمهين
- اعداد المخططات السنوية للتكوين عن طريق التمهين ووضعها حيز التنفيذ بالتنسيق مع الهيئات المستخدمة المعنية

مصلحة الإدارة المالية والوسائل

- تحديد الاحتياجات في الوسائل المادية والمالية الضرورية لسير المركز
- اعداد مشروع ميزانية المركز وضمان تسييره.
- ضمان التسيير الإداري والمالي والمحاسبي للوسائل البشرية والمالية للمركز طبقا للتنظيم المعمول به.
- اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز.
- اعداد مخططات التكوين وتحسين مستوى وتجديد المعلومات الموظفين والأعوان المتعاقدين الخاص بمستخدمي المركز.
- ضمان تسيير أرشيف المركز والسهر على حفظه وترتيبه تطبيقا للأحكام المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول به.
- ضمان تسيير الأملاك المنقولة والعقارية للمركز
- ضمان صيانة مصالح المركز
- مسك سجل الجرد

المطلب الثالث: إحصائيات المتربصين وعمال المؤسسة لسنة 2018-2019

الفرع الأول: التعداد الإجمالي لعمال المؤسسة:

الفصل الثالث الدراسة الميدانية للتكوين في مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية برينينة - ولاية البيض

ملاحظات	تعداد المناصب المالية			صنف	المناصب المالية
	شاغرة	مشغولة	مفتوحة		
					الدائمين
	0	1	1	11	مساعد متصرف
	1	0	1	9	ملحق إدارة
	0	2	2	8	عون إدارة رئيسي
	1	1	2	5	عون حفظ البيانات
	1	0	1	8	كاتبة مديرية
	0	1	1	10	محاسب إداري رئيسي
	0	1	1	11	مساعد مهندس من المستوى الأول في الإعلام الآلي
	0	1	1	3	عامل مهني الصنف 02
01 منصب عالي رئيس حظيرة	0	1	1	3	سائق سيارة ص 01
	4	8	12	10	أستاذ التكوين المهني
01 منصب عالي مدير مركز	1	2	3	12	أستاذ متخصص ت. م. ر 01
	1	0	1	13	أستاذ متخصص ت. م. ر 02
	0	1	1	7	مساعد تكوين
	0	2	2	12	مساعد تقني و بيداغوجي
	1	0	1	10	مستشار التوجيه والتقييم المهنيين
	0	1	1	12	مستشار التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين
	1	1	2	13	مقتصد مسير
	11	23	34		مجموع جزئي: 01
المتعاقدين توضيح توقيت ك، ج مع العقد م، غ م					
	0	7	7	1	عامل مهني المستوى الأول
	1	4	5	1	حارس
	0	2	2	5	عامل مهني المستوى 03
	1	13	14		مجموع جزئي: 02
	12	36	48		المجموع الكلي

جدول (1-3) تعداد الإجمالي لعمال المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبيتين بناء على المعلومات المقدمة من المساعد التقني والبيداغوجي بالمركز

الفصل الثالث الدراسة الميدانية للتكوين في مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية بريزينة - ولاية البيض

الفرع الثاني: تعداد المترشحين والتمهين حسب التخصصات

أولاً: مصلحة التوجيه والتكوين الحضوري والمتواصل

- التكوين الاقامي الأولي

رمز الاختصاص	تسمية الاختصاص	المستوى	التعداد عند بداية التكوين		التخلي		التعداد الحالي	
			الكلي	بنات	الكلي	بنات	الكلي	بنات
THC0701	الخياطة	2	10	10			10	10
BTP0702	البناء	2		12			06	
المجموع								
			10	22			10	16

التكوين عن طريق الدروس المسائية

رمز الاختصاص	تسمية الاختصاص	المستوى	التعداد عند بداية التكوين		التخلي		التعداد الحالي	
			الكلي	بنات	الكلي	بنات	الكلي	بنات
INF0701	مستغل المعلوماتية	4	26	13			21	10
المجموع								
			26	13			21	10

التكوين في الوسط الريفي (الفرع المتدبة)

رمز الاختصاص	تسمية الاختصاص	المستوى	التعداد عند بداية التكوين		التخلي		التعداد الحالي	
			الكلي	بنات	الكلي	بنات	الكلي	بنات
HTE0702	الخياطة (فرع منتدب الغاسول)	2	10	10			07	07
المجموع								
			10	10			07	07

تكوين النساء الماكثات بالبيت

رمز الاختصاص	تسمية الاختصاص	المستوى	التعداد عند بداية التكوين		التخلي		التعداد الحالي	
			الكلي	بنات	الكلي	بنات	الكلي	بنات
MES01Q	قص وتصفيف الشعر		14	14			9	9
MES01Q	قص وتصفيف الشعر (ف م الغاسول)		12	12			12	12
المجموع								
			26	26			21	21

المجموع الكلي: 65 متربص

جدول (2-3) تعداد المترشحين حسب تخصصات

المصدر: مصلحة التوجيه والتكوين الحضوري والمتواصل، المساعد التقني والبيداغوجي

الفصل الثالث الدراسة الميدانية للتكوين في مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية بريزينة - ولاية البيض

ثانيا : مصلحة التمهين

رمز التخصص	تسمية التخصص	المستوى	التعداد	المنصبون	التخلي	المتخرجين	التعداد الحالي
AGR0703	البستنة	2	1	7			8
AGR0705	الزراعات الصحراوية	2	12	10		9	13
AGR1209	تربية الاغنام والماعز	2	1				1
ART 0702	الحدادة الفنية	2	3			3	0
BAM0701	النجارة المعمارية	2		4			4
BTP0706	التركيب الصحي والغاز	2	7		1	3	3
BTP1202	التركيب الصحي (رصاص)	1	6				6
CML0708	نجارة الألمنيوم والمواد البلاستيكية PVC	2	3	4		2	5
CPX0702	التجهيز والتأثيث الداخلي للمركبات	2	2			2	0
HRT0702	الخبازة والمعجنات	2	6	6		2	10
HRT0704	الإطعام/ خيار: طبخ الجماعات	2	8	29			37
MES0702	حلاقة الرجال	2	15		2		13
TAG 0701	أمين مخزن	2	7			7	0
TAG0705	الأمانة	3	20		1		19
TAG1202	مساعد تقني في المكتبات التوثيق والارشيف	2	25				25
TAG1202	عون حفظ البيانات	2	17			17	0
المجموع							144

المجموع الكلي: 144

جدول (3-3) عدد المتهمين حسب التخصصات لشهر افريل

المصدر: مصلحة التوجيه والتكوين الحضوري والمتواصل، المساعد التقني والبيداغوجي

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إليها للتعرف على دور التكوين وعلاقته في تحسين أداء العاملين بالمركز حيث تتمثل منهجية الدراسة في حدود الدراسة والمجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مركز التكوين والتمهين الاخوة خدروقي ببلدية بريزينة - ولاية البيض الحدود الزمانية: تم تطبيق دراستنا في الفترة الممتدة من 2019/03/01-2019/05/15 الحدود البشرية: شملت الدراسة على أداء عمال وأساتذة التكوين المهني وقد لجأنا الى تعميم بسبب صغر حجم العينة بمركز الاخوة خدروقي.

- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة دور التكوين في تحسين وتقييم أداء العمال والأساتذة في مركز التكوين المهني وهذا من خلال ثلاث محاور:

- واقع التكوين.
- واقع تقييم أداء العمال.
- علاقة التكوين في تحسين وتقييم أداء العاملين.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة

لقد تم الاعتماد في دراستنا على استبانة كأداة لجمع البيانات ونظراً لطبيعة البحث قد قمنا بتقديم الاستبانة إلى أفراد عينة الدراسة، وعملنا على شرح العبارات الغامضة لهم وإزالة أي التباس قد يعيق سير البحث، وزيادة التأكد من المعلومات في الاستبانة قمنا بأجراء مقابلة مع المساعد التقني والبيداغوجي وكذلك مجموعة من الأساتذة وعمال الإدارة.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

وفي دراستنا هذه يتمثل مجتمع البحث جميع عمال مركز التكوين المهني والتمهين الاخوة خدروقي ومركز بوسمغون الذين يبلغ عددهم 90 عاملاً من بينهم اداريين وأساتذة

ثانياً: عينة الدراسة:

ليست العينة جزء من المجتمع حسبما اتفق ولكنها تراعي بعض القواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي والعينات التي يمكن تعميم نتائجها هي العينات الاحتمالية او العشوائية وهذه العينات تعطي الفرصة لجميع مفردات المجتمع للتمثيل في العينة بصورة متساوية وهذا ما حدث معنا حيث قد قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة تمثلت في 45 عامل والجدول الآتي يوضح بالتفصيل مكونات عينة:

المفقودة	المسترجعة	الموزعة	الأساسيات
0	45	45	المجموع
0%	100%	100%	النسبة المئوية

الجدول (3-4) تعداد الاستبيان الخاص بالدراسة

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات ومقاييس الدراسة

بناء على طبة المعلومات المراد جمعها وتباعا لأسلوب البحث المتبع، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا في دراستنا أسلوب الاستبيان، وقد اعتمدنا في تصميمه وصياغة أسئلة على الاستبيانات الخاصة بالدراسات السابقة، كما أخذنا بعث الاعتبار إرشادات وتوجيهات الأستاذ المشرف.

أولا: أداة الدراسة

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسة التي صممت ونظمت على 30 سؤالا في شكلها النهائي وهي مكونة من جزئين كالآتي:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية وتتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي يتكون منها الاستبيان حيث يتضمن 28 عبارة وتقابل كل عبارة مقياس ليكرت الخماسي: موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جدا، وهو مقسم إلى ثلاث محاور

المحور الأول: وقد شمل واقع التكوين في المركز وتضمن عبارات من 01-10.

المحور الثاني: وقد شمل عبارات تصف واقع تقييم أداء العاملين بالمركز وقد شملت العبارات من 11-22.

المحور الثالث: وقد شمل عبارات تصف علاقة التكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين بالمركز وقد شملت العبارات من 25-30.

حيث اشتمل الاستبيان على 05 نقاط بمقياس ليكرت لبيان مدى أهمية كل عبارة من عبارات لدى العمال، وأعطيت الإجابات على الخيارات المختلفة حسب المعايير التالية:

- الدرجة "5" موافق جدا
- الدرجة "4" موافق .
- الدرجة "3" محايد.
- الدرجة "2" غير موافق.
- الدرجة "1" غير موافق جدا.

ثانيا: مقياس التحليل.

انطلاقا من هذه الدرجات وحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الحماسي ثم حساب طول المدى: $5-1=4$ ، ومن ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات $0.8 = \frac{4}{5}$ بعد ذلك تم إضافة العدد 0,8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الاتجاه	المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق جدا	من 1 الى 1.79
غير موافق	من 1.8 الى 2.59
محايد	من 2.6 الى 3.39
موافق	من 3.4 الى 4.19
موافق جدا	من 4.20 الى 5

الجدول (3-5) المتوسط الحسابي لدرجات منحت لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مقياس ليكرت

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لأغراض تحليل البيانات وتحقيق أهداف الدراسة قد تم اعتماد واستخدام برنامج EXCEL 2016 وكذلك برنامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية والذي يرمز بـ: SPSS وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية وتمثلت في:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف والتعرف على البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة على كل عبارة
- الانحراف المعياري: وذلك لقياس درجة تشتت قيم إجابات العينة.
- اختيار الثبات: معامل الفاكرونياخ لقياس مدى تشابه إجابات أفراد عينة الدراسة حيث كلما كان عامل الثبات أكبر من 60 % دل ذلك أن الاستبيان ثابت.
- معامل الاتساق الداخلي: لدراسة مدى تناسق العبارات مع المحاور .
- معامل الارتباط: لمعرفة الاتساق البنائي للاستبيان .
- اختبار بيروسون و "T-teste one sample" لاختبار صحة الفرضيات الدراسية.
- الانحدار الخطي البسيط : مقياس لنوعية العلاقة بين أكثر من متغيرين

المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبانة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معرفة كل من ثبات وصدق الاستبانة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة التأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما أعدت لأجله، وللتأكد من صدق قمتنا بإجراء نوعين من الاختبارات:

- الصدق الظاهري: لتحديد مدى صدق الاستبانة قمتنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة من الاساتذة من جامعة برج بوعرييج والمدية وكذلك أساتذة من المركز ممن لديهم اسهامات فكرية ومن اختصاصات مختلفة، وطلبنا ابداء رأيهم فيها من جميع النواحي.

حيث عرضت الاستبانة على مجموعة من الاساتذة المذكورين في (الملحق رقم 02) الذين تفضلوا مشكورين بإبداء رأيهم حول الاستبانة من خلال أهم الملاحظات التالية وهي:

- كان تقسيم الاستبانة حسب موضوع الدراسة.

- تقليص في سنوات الخبرة

- حذف بعض الأسئلة غير متعلقة بمحاور الاستبيان وإعادة ترتيبها

تم قمتنا بتعديل الاستبانة من خلال هذه الملاحظات والاقتراحات، وتم اخراج الاستبانة النهائية بعد اجراء التعديلات الازمة.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

كلمجروف- سمروف			محاور الدراسة
مستوى المعنوية	حجم العينة	قيمة الاختبار	
0.174	45	0.114	واقع التكوين
0.200*	45	0.092	واقع تقييم أداء العاملين
0.000	45	0.213	علاقة التكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين
0.200*	45	0.088	الدرجة الكلية للاستبيان

الجدول (3-6) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من نتاج الجدول أن مستوى المعنوية لجل المحاور أكبر من [0.05] هذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي نشكل استخدام الاختبارات المعملية.

الفرع الثالث: ثبات الاستبانة.

يعد ثبات الاستبانة مدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة الى مستوى القياس، وقد تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ وذلك لدراسة كل المحاور الجدول الآتي:

اسم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول	واقع التكوين	10 عبارات	0.530
المحور الثاني	واقع تقييم أداء العاملين	14 عبارة	0.679
المحور الثالث	علاقة التكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين	6 عبارات	0.757
كل محاور الاستبيان		30 عبارة	0.811

الجدول (3-7) قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد العينة تتراوح قيمته ما بين [0.530-0.757]، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل [0.811] وهي قيم مرتفعة جدا، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع جدا، هذا يؤكد أن الأداة الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

الفرع الرابع: صدق الاتساق الداخلي

بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة الدراسة، قمنا باختبار الاتساق الداخلي، وهذا بحساب معامل سييرمان بين درجة كل عبارة من عبارات المحاور الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه والجدولين التاليين يبينان مختلف النتائج:

اولا: معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لهذا المحور

لاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان		رمز العبرة	لاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان		رمز العبرة	الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان		رمز العبرة
مستوى المعنوية	قيمة معامل الارتباط		مستوى المعنوية	قيمة معامل الارتباط		مستوى المعنوية	قيمة معامل الارتباط	
0.000	0.637**	س25	0.009	0.387**	س11	0.003	0.433**	س1
0.000	0.637**	س26	0.011	0.377**	س12	0.006	0.404**	س2
0.000	0.619**	س27	0.031	0.322*	س13	0.000	0.538**	س3
0.000	0.671**	س28	0.000	0.504**	س14	0.025	0.334*	س4
0.000	0.544**	س29	0.001	0.480**	س15	0.000	0.616**	س5
0.000	0.707**	س30	0.009	0.386**	س16	0.354	0.141	س6
			0.000	0.502**	س17	0.001	0.498**	س7
			0.000	0.596**	س18	0.000	0.705**	س8
			0.001	0.491**	س19	0.001	0.462**	س9
			0.000	**7150.	س20	0.151	0.212**	س10
			0.000	**5040.	س21			
			0.000	**5690.	س22			
			0.506	0.102	س23			
			0.225	-0.184	س24			

* إذا كان مستوى الشك 0.05 فإن مستوى الثقة 95%

** إذا كان مستوى الشك 0.01 فإن مستوى الثقة 99%

*** إذا كان مستوى الشك 0.1 فإن مستوى الثقة 90%

الجدول (3-8) معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لهذا المحور.

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم: (3-8) أن معاملات الارتباط بين درجات العبارات (س1، س2، س3، س5، س7، س8، س9، س11، س14، س15، س16، س17، س18، س19، س20، س21، س22، س25، س26، س27، س28، س29، س30) والمحاور التي تنتمي إليها موجبة ودلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث تراوحت بين (0.715) في حدها الأعلى للعبرة رقم (س20)، و (0.377) أمام العبرة رقم (س12). في حين كانت معاملات الارتباط بين درجات العبارات (س13، س23، س4) موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حيث تراوح قيمة معامل الارتباط (0.322) و(0.102) و(0.334) على التوالي. إما معاملات الارتباط بين درجات العبارات (س6، س10، س23، س24) والمحاور المنتمية إليها

الفصل الثالث الدراسة الميدانية للتكوين في مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية بريزينة - ولاية البيض

كانت موجبة عند مستوى معنوية أكبر من (0.1) حيث تراوح قيم معامل الارتباط (0.141)، (0.212) و (0.102) و (-0.184) على التوالي.

ثانيا : معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

الاتساق مع المحور: علاقة التكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين		رمز العبارة	الاتساق مع المحور: واقع تقييم أداء العاملين		رمز العبارة	الاتساق مع المحور: واقع تكوين		رمز العبارة
مستوى المعنوية	قيمة معامل الارتباط		مستوى المعنوية	قيمة معامل الارتباط		مستوى المعنوية	قيمة معامل الارتباط	
0.000	0.627**	س25	0.214	0,189	س11	0.016	0,358*	س1
0.000	0.627**	س26	0.015	0,361*	س12	0.052	0,292	س2
0.010	0.380**	س27	0.005	0,413**	س13	0.007	0,398**	س3
0.000	0.531**	س28	0.003	0,434**	س14	0.217	0,188	س4
0.002	0.443**	س29	0.080	0,264	س15	0.009	0,385**	س5
0.000	0.642**	س30	0.002	0,454**	س16	0.213	0,189	س6
			0.000	0,439**	س17	0.000	0,581**	س7
			0.000	0,507**	س18	0.000	0,590**	س8
			0.002	0,455**	س19	0.000	0,530**	س9
			0.000	0,683**	س20	0.935	-0,012	س10
			0.000	0,519**	س21			
			0.000	0,530**	س22			
			0.933	-0,013	س23			
			0.078	-0,266	س24			

الجدول (3-9) معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثالث الدراسة الميدانية للتكوين في مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية بريزينة - ولاية البيض

يتضح من الجدول (9-3): أن معاملات الارتباط بين درجات العبارات (س1، س3، س5، س7، س8، س9، س12، س13، س14، س16، س17، س18، س19، س20، س21، س22) والدرجة الكلية للاستبيان موجبة ودلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) حيث تراوحت بين (0.683) في حدها الأعلى للعبارة رقم (س20) و (0.358) في حدها الأدنى أمام العبارة (س1)، كما كانت معاملات الارتباط بين درجات العبارات (س2، س24) موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (0.292) و (-0.266) على التوالي. في حين كما كانت معاملات الارتباط بين درجات العبارات (س4، س6، س10، س11، س23، س25، س26، س27، س28، س29، س30) موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.1)، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (0.642) في حدها الأعلى للعبارة رقم (س30) و (-0.013) في حدها الأدنى أمام العبارة (س23).

الفرع الخامس : صدق البناء

الدرجة الكلية للاستبيان	علاقة التكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين	واقع تقييم أداء العاملين	واقع التكوين	واقع التكوين
0.756**	0.474**	0.412**	1	ارتباط بيرسون
0.000	0.001	0.004		مستوى المعنوية
45	45	45		حجم العينة
0.881**	0.691**	1		ارتباط بيرسون
0.000	0.000			مستوى المعنوية
45	45			حجم العينة
0.832**	1			ارتباط بيرسون
0.000				مستوى المعنوية
45				حجم العينة
1				ارتباط بيرسون
				مستوى المعنوية
45				حجم العينة

* * إذا كان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99 %)
 عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (2-45) = 0.3801 (r)

الجدول (3-10) معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبانة (مصنوفة معاملات الارتباط

البيئية بين درجات المحاور الفرعية والدرجة الكلية للمقياس)

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول ان معاملات ارتباط المحاور مع بعضها البعض ثم الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)

وان جميع معاملات الاستبيان محصورة بين [-0.412** - 0.881**] وهي دالة عند مستوى معنوية 0.01

ودرجة الحرية : 43 والتي تساوي 0.3801 (r) وهذا يعكس الصدق البنائي للاستبيان

المبحث الثالث: عرض تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا البحث عرض نتائج الدراسة التي أجريت على العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين الاخوة خدروقي ، بشكل مفصل للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة، وتحليل وتفسير اجابات العاملين الخاصة بمحاور الدراسة .

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية للعينة.

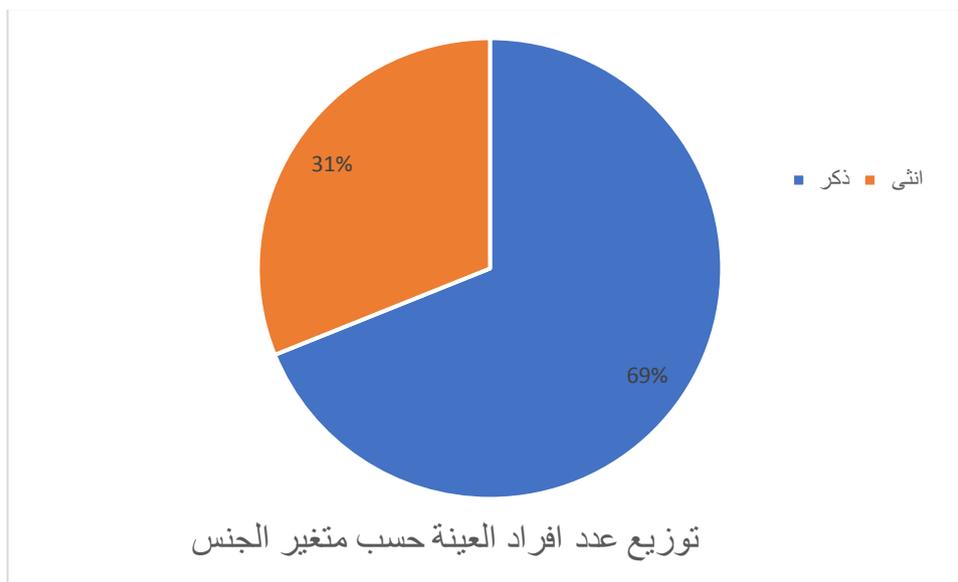
الفرع الأول : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، وكانت النتائج كما يلي:
الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيانات	
69%	31	ذكر	الجنس
31%	14	انثى	
100%	45	مجموع	

الجدول (3-11) توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS



الشكل (3-2) : توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب اكسيل 2016

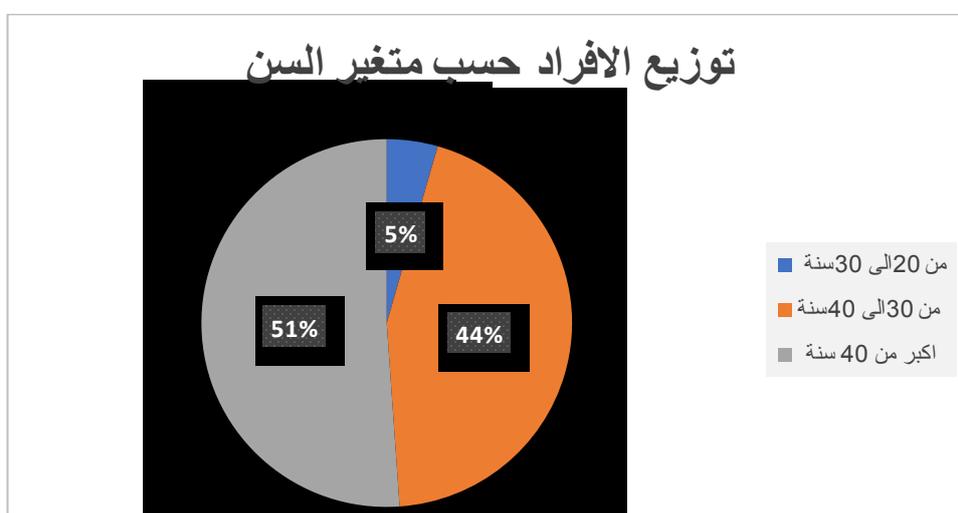
يبين الجدول أن الذكور بلغ عددهم 31 من اجمالي حجم العينة المقدرة 45 بنسبة مئوية % 69 وهي النسبة الغالبة مقارنة بنسبة الإناث والمتمثلة في 31% أي 14 انثى

الفرع الثاني : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	البيانات	السن
4%	2	من 20 الى 30 سنة	
44%	20	من 30 الى 40 سنة	
51%	23	أكبر من 40 سنة	
100%	45	مجموع	

الجدول (3-12) توزيع الافراد العينة حسب متغير السن

المصدر من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS



الشكل (3-3) توزيع افراد العينة حسب متغير السن

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب Excel 2016

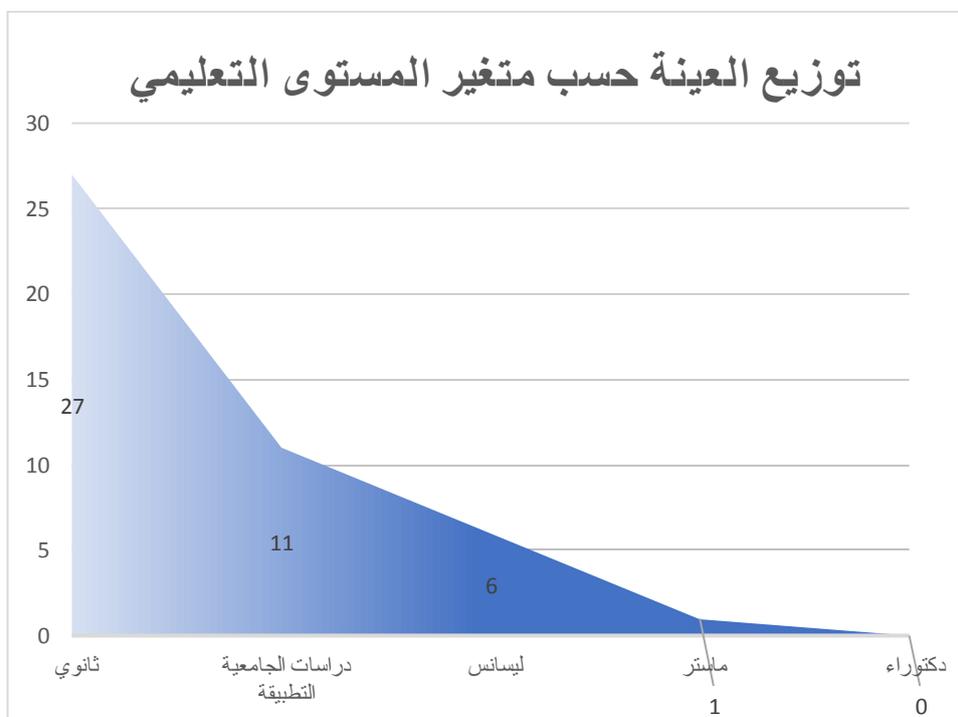
نلاحظ ان الفئة العمرية اكثر من 40 سنة حققت اعلى نسبة تقدر ب 49% أي 22 من اصل 44 فرد شاركوا في ملى الاستمارة ، تليها الفئة العمرية من [من 30 الى 40] بنسبة مئوية قدرت ب 47% أي 21 فرد ، اما الفئة العمرية [من 20 الى 30 سنة] فتحصلت على ادنى نسبة تمثلت في 4% وبلغ عدد افرادها 2

الفرع الثالث: توزيع عينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	البيانات	
60%	27	ثانوي	المستوى
24%	11	دراسات الجامعية التطبيقية	
13%	6	ليسانس	
2%	1	ماستر	
0%	0	دكتوراه	
100%	45	مجموع	

الجدول (3-13) توزيع الافراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المصدر : من اعداد الطالبتين حسب مخرجات spss



الشكل (3-4) توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المصدر من اعداد الطالبتين حسب Excel 2016

الفصل الثالث الدراسة الميدانية للتكوين في مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية بريزينة - ولاية البيض

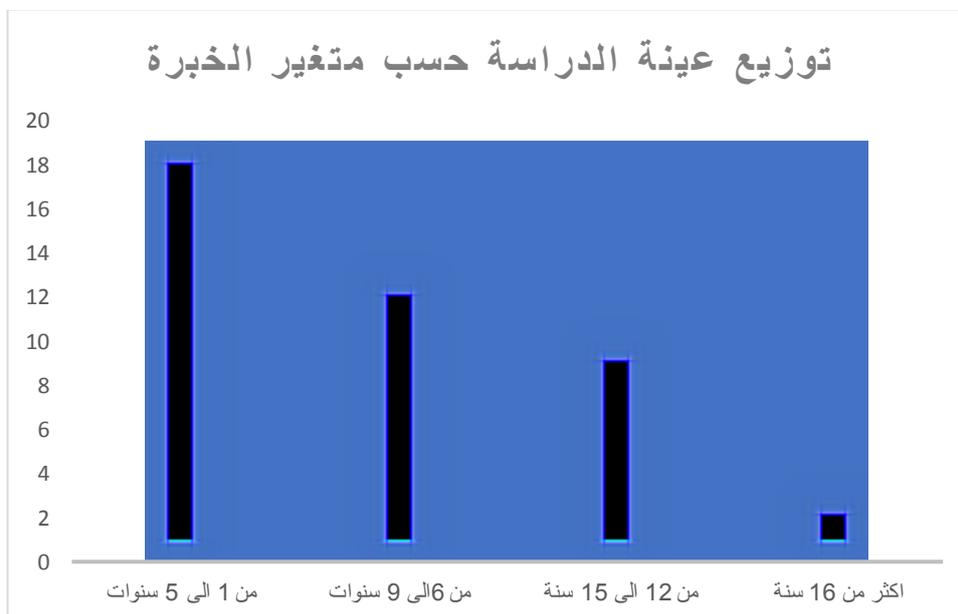
نلاحظ من الجدول (3-13) و الشكل (3-3) ان اغلب افراد عينة الدراسة لهم مستوى ثانوي حيث يبلغ عددهم 27 وبنسبة 60% ، ثم يليها الافراد الذين لهم مستوى تعليمي (دراسات الجامعية التطبيقية) والذين بلغ عددهم 11 وبنسبة 24 وبنسبة 24% ، في حين حقق المستوى التعليمي ليسانس نسبة قدرت ب 13% وبمجموع افراد 6 ، اما المستويات التعليميان ماستر ودكتوراه قد حققا المرتبة الأخيرة ونسب 2% و 0% وعدد افراد 1 و 0 وبالتالي يمكن القول ان اغلب افراد العينة ذات مستوى ليسانس و اقل .

الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
من 1 الى 5 سنوات	19	42%
من 6 الى 9 سنوات	13	29%
من 12 الى 15 سنة	10	22%
اكثر من 16 سنة	3	7%
مجموع	45	100%

الجدول (3-14) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المصدر: من اعداد الطالبتين باستعمال مخرجات spss



الشكل (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام Excel 2016

نلاحظ من خلال الجدول (3-14) وشكل (3-4) ان اغلبية افراد العينة لديهم خبرة تتراوح ما بين [1 الى 5 سنوات] وبلغ عددهم 19 ونسبة 42% من اجمالي حجم العينة ثم تليها الافراد الذين لديهم خبرة تتراوح ما بين [6 الى 9 سنوات] بنسبة مئوية تقدر ب 29% وعدد 13 ، في حين حققت الفئة من [12 الى 15 سنة]

الفصل الثالث الدراسة الميدانية للتكوين في مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية بريزينة - ولاية البيض

نسبة مئوية قدرت بـ 22% وعدد افرادها 10 ، اما المرتبة الأخيرة فكانت للفئة [اكثر من 16] بنسبة مئوية بلغت 7% وعدد افراد 3 .

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة محاور الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك لمعرفة اتجاهات العاملين بمركز المهني والتمهين الاخوة خدروقي بريزينة ولاية البيض

الفرع الاول: تحليل محور واقع التكوين في مركز التكوين المهني والتمهين. بريزينة - ولاية البيض
لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المحور الذي يصف واقع التكوين في التكوين، وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول الاتي يوضح ذلك:

الفرع الأول: تحليل محور واقع التكوين في مركز التكوين المهني والتمهين ببريزينة - ولاية البيض

رقم العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
س1	تنظم مؤسستك دورات تكوينية بصفة دورية	3,82	1,029	موافق
س2	ترى ان مكان تكوينك ملائم ومناسب	3,76	1,048	موافق
س3	التكوين داخل مؤسستك أكثر فعالية من التكوين خارج المؤسسة	3,58	1,177	موافق
س4	الدورات التكوينية التي تلقيتها كافية	2,69	1,125	محايد
س5	يساعدك التكوين في اداء عملك بشكل أفضل	3,96	0,928	موافق
س6	برنامج التكوين يعطي افكار فقط وليس لها امكانية تطبيق الفرضيات على ارض الواقع	3,42	1,033	موافق
س7	يساعدك التكوين على عدم الوقوع في اخطاء العمل	3,64	0,830	موافق
س8	يساعد التكوين المؤسسة في تحقيق اهدافها	3,76	0,857	موافق
س9	حسب خبرتك ترى ان التكوين عنصر ضروري للمؤسسة	4,33	0,769	موافق جدا
س10	هل يوجد برنامج لتقييم اداء العاملين	3,31	1,019	موافق
س1- س10	واقع التكوين	3,6267	0,4324	موافق

الجدول (3-15) تحليل محور واقع التكوين في مركز التكوين المهني والتمهين ببريزينة - ولاية البيض

من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم ان محور واقع التكوين تحصل على متوسط حسابي قدره (3,6267) وانحراف معياري قدره ب (0,4324) وهذا يدل على وجود تباين قليل في إجابات افراد العينة الدراسة ، والمتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق أي هناك تكوين في مركز التكوين المهني والتمهين وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو التالي :

- لقد حصلت العبارة س1 على متوسط حسابي قدره (3,82) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق ، وانحراف معياري قدره ب (1,029) ومعيار التشتت مرتفع نوعا ما ومنه يمكن القول ان آراء العمال اختلفت تنظيم المؤسسة لدورات تكوينه منظمة ؛
- لقد حصلت العبارة س2 على متوسط حسابي قدره (3,76) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق ، وانحراف معياري قدره ب (1,048) ومعيار التشتت مرتفع نوعا ما ومنه يمكن القول أن آراء العمال اختلفت حول ملائمة مكان التكوين ؛

- لقد حصلت العبارة س3 على متوسط حسابي قدره (3,58) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق ، وانحراف معياري قدر ب (1,177) ونسبة التشتت مرتفعة نوعا ما ومنه يمكن القول ان اراء العمال اختلفت حول فعالية التكوين داخل او خارج المؤسسة ؛
 - لقد حصلت العبارة س4 على متوسط حسابي قدره (2,69) يقع ضمن الفئة [من 2.6 الى 3.39] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه المحايد ، وانحراف معياري قدر ب (1,125) ونسبة التشتت مرتفع نوعا ما ومنه يمكن القول ان اراء العمال اختلفت حول كفاية الدورات التكوينية ؛
 - لقد حصلت العبارة س5 على متوسط حسابي قدره (3,96) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق ، وانحراف معياري قدر ب (0,928) ونسبة التشتت منخفضة نوعا ما وبالتالي يساعد التكوين على أداء العمل بشكل افضل ؛
 - لقد حصلت العبارة س 6 على متوسط حسابي قدره (3,42) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق ، وانحراف معياري قدر ب (1.033) ونسبة التشتت مرتفعة نوعا ما ومنه يمكن القول ان اراء العمال اختلفت حول برنامج التكوين يعطي افكار فقط وليس لها امكانية تطبيق الفرضيات على ارض الواقع؛
 - لقد حصلت العبارة س 7 على متوسط حسابي قدره (3,64) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدر ب (0,830) ونسبة التشتت منخفضة نوعا ما وبالتالي اتفاق افراد العينة على ان التكوين يساعد على عدم الوقوع في أخطاء العمل؛
 - لقد حصلت العبارة س 8 على متوسط حسابي قدره (3,76) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدر ب (0,857) ونسبة التشتت منخفضة نوعا ما وبالتالي اتفاق افراد العينة على ان التكوين يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها؛
 - لقد حصلت العبارة س 9 على متوسط حسابي قدره (4,33) يقع ضمن الفئة [من 4.20 إي 5] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق جدا، وانحراف معياري قدر ب (0.769) ونسبة التشتت منخفضة وبالتالي اتفاق افراد العينة على ان التكوين عنصر ضروري للمؤسسة؛
 - لقد حصلت العبارة س10 على متوسط حسابي قدره (3,31) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدر ب (1.019) ومعيار التشتت مرتفع نوعا ما ومنه يمكن القول ان اراء العمال اختلفت حول وجود برنامج لتقييم أداء العاملين.
- ❖ يمكن القول أن التكوين في المركز يساعد العامل على اكتساب مهارات وقدرات لأداء عمله بشكل أفضل ويمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها والرقى بها إلى المستوى المطلوب وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية للتكوين في مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية بريزينة - ولاية البيض

الفرع الثاني: تحليل محور واقع تقييم أداء العمال في مركز التكوين المهني والتمهين - بريزينة
لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المحور الذي يصف واقع تقييم أداء العاملين في التكوين وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول الآتي يوضح ذلك:

رقم العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
س11	هل يوجد برنامج لتقييم أداء العاملين	3,33	1,044	محايد
س12	ترى ان تقييم أداء العاملين عملية مهمة	4,07	0,720	موافق
س13	ظروف العمل الجيدة تساعد على الأداء الفعال للعمال	4,18	0,806	موافق
س14	يستخدم تقييم ادائك بهدف معرفة نقاط قوتك وضعفك	4,04	0,638	موافق
س15	تنظم مؤسستك دورات تقييم الاداء بصفة دورية	3,56	0,943	موافق
س16	تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع أداء العاملين	3,33	0,856	محايد
س17	تلتزم مؤسستك أهمية ادائك من جانب نتائج عملك	3,44	0,893	موافق
س18	تلتزم مؤسستك أهمية ادائك من جانب سلوك عملك	3,44	0,893	موافق
س19	مكافأتك على عملك تساعد لتحقيق أداء جيد	4,31	0,900	موافق جدا
س20	تستخدم المؤسسة أكثر من طريقة لتقييم ادائك	3,29	1,141	محايد
س21	نرى ان التكوين الجيد يؤدي الى أداء جيد	4,44	0,659	موافق جدا
س22	تستخدم المؤسسة نتائج تقييم ادائك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامك	3,60	1,074	موافق
س23	في رأيك ما هو الدافع من وراء قيام مؤسستك بإجراء تقييم الأداء	2,00	1,187	محايد
س24	هل انت راض عن عملية تقييم الاداء في مؤسستك	1,20	0,405	غير موافق جدا
س11-24	واقع تقييم أداء العاملين	3,455 6	0,3925	موافق

الجدول (3-16) تحليل واقع تقييم في مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية بريزينة - ولاية البيض

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول ان محور تقييم أداء العاملين تحصل على متوسط حسابي قدره (3,4556) وانحراف معياري قدره (0,3925) وهذا يدل على وجود تباين قليل في إجابات افراد العينة الدراسة، والمتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19]، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق أي ان المؤسسة تقوم بعملية تقييم أداء العاملين وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو التالي:

- لقد حصلت العبارة س11 على متوسط حسابي قدره (3,3333) يقع ضمن الفئة [من 2.6 الى 3.39]، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه المحايد، وانحراف معياري قدر ب (1,0445) ومعيار التشتت مرتفع نوعا ما ومنه يمكن القول ان اراء العمال اختلفت حول وجود برنامج لتقييم أداء العاملين؛
- لقد حصلت العبارة س12 على متوسط حسابي قدره (4.07) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19]، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه محايد، وانحراف معياري قدر ب (0,720) ومعيار التشتت منخفض نوعا ما ومنه يمكن القول ان اراء العمال اتفقت حول اهمية عملية تقييم ادائهم؛
- لقد حصلت العبارة س13 على متوسط حسابي قدره (4,18) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19]، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدر ب (0,806) ونسبة التشتت منخفضة نوعا ما ومنه يمكن القول ان اراء العمال اتفقت ان ظروف العمل تساعد على الاداء الفعال؛
- لقد حصلت العبارة س14 على متوسط حسابي قدره (4,04) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19] ، وهي الفئة التي تشير الى ان اتجاه موافق ، وانحراف معياري قدر ب (0,638) ومعيار التشتت منخفض نوعا ما ومنه يمكن القول ان اراء العمال اتفقت حول استخدام تقييم الاداء بهدف معرفة نقاط قوة العاملين وضعفهم؛
- لقد حصلت العبارة س15 على متوسط حسابي قدره (3.56) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19]، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدر ب (0,943) ونسبة التشتت منخفضة نوعا ما وبالتالي تنظم دورات تقييم الاداء بصفة دورية؛
- لقد حصلت العبارة س 16 على متوسط حسابي قدره (3,33) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19]، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدر ب (0,856) ونسبة التشتت منخفضة نوعا ما ومنه يمكن القول ان اراء العمال اتفقت حول اتباع المؤسسة نظام خاص لرفع اداء العاملين؛
- لقد حصلت العبارة س 17 على متوسط حسابي قدره (3,44) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19]، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدر ب (0,893) ونسبة التشتت منخفضة نوعا ما وبالتالي اتفاق افراد العينة على ان المؤسسة تلتزم اهمية تقييم ادائهم من جانب نتائج عملهم؛
- لقد حصلت العبارة س 18 على متوسط حسابي قدره (3,44) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19]، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدر ب (0,893) ونسبة التشتت منخفضة نوعا ما وبالتالي اتفاق افراد العينة على ان المؤسسة تلتزم اهمية تقييم ادائهم من جانب سلوك عملهم؛
- لقد حصلت العبارة س 19 على متوسط حسابي قدره (4,31) يقع ضمن الفئة [من 4.20 إي 5]، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق جدا، وانحراف معياري قدر ب (0,900) ونسبة التشتت منخفضة نوعا ما وبالتالي اتفاق افراد العينة على مكافأة العمال على عملهم يساعدهم لتحقيق اداء جيد؛
- لقد حصلت العبارة س20 على متوسط حسابي قدره (3,29) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19]، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه محايد، وانحراف معياري قدر ب (1,141) ومعيار التشتت مرتفع نوعا ما ومنه يمكن القول ان اراء العمال اختلفت حول استخدام المؤسسة لأكثر من طريقة لتقييم أدائهم.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية للتكوين في مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية بريزينة - ولاية البيض

- لقد حصلت العبارة س21 على متوسط حسابي قدره (4,44) يقع ضمن الفئة [من 4.20 الى 5] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق جدا ، وانحراف معياري قدر ب (0,659) ومعيار التشتت منخفض نوعا ما ومنه يمكن القول ان اراء العمال اتفقت على ان التكوين الجيد يؤدي الى اداء جيد؛
- لقد حصلت العبارة س22 على متوسط حسابي قدره (3,6) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق ، وانحراف معياري قدر ب (1,074) ومعيار التشتت مرتفع نوعا ما ومنه يمكن القول ان اراء العمال اختلفت حول ان نتائج تقييم اداء العاملين تستخدم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الادارية؛
- لقد حصلت العبارة س23 على متوسط حسابي قدره (2,00) يقع ضمن الفئة [من 1.80 الى 2.59] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه محايد، وانحراف معياري قدر ب (1,187) ومعيار التشتت مرتفع ومنه يمكن القول ان اراء العمال اختلفت حول والدافع وراء قيام المؤسسة بإجراء تقييم الأداء؛
- لقد حصلت العبارة س24 على متوسط حسابي قدره (1,20) يقع ضمن الفئة [من 1 الى 1.79] وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه غير موافق جدا، وانحراف معياري قدر ب (0,405) ومعيار التشتت منخفض ومنه يمكن القول ان اراء العمال اتفقت حول رضاهم عن عملية تقييم الاداء بالمؤسسة.
- ❖ يمكن القول أن المركز يعتمد على نتائج تقييم الأداء من طرف المسؤول المباشر لمعرفة سلوك العامل، كما أن التقييم يتم المركز يتم من خلال الزيارات الدورية للأساتذة اما فيما يخص عمال الإدارة يكون في كل سنة على أقل، كذلك يعتبر التكوين محفزا للحصول على الترقية، ونقطة مردودية جيدة وبالتالي مقابل مادي جيد.

تحليل محور علاقة التكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين في المركز

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف دور التكوين في تحسُّ وتقييم أداء العاملين في المركز، وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول الآتي يوضح ذلك:

رقم العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
س25	يساعدك التكوين على عدم الوقوع في اخطاء العمل	3.89	0.532	موافق
س26	يساعد التكوين المؤسسة في تحقيق اهدافها	3.89	0.532	موافق
س27	حسب خبرتك ترى ان التكوين عنصر ضروري للمؤسسة	3.89	0.804	موافق
س28	هناك تكرار في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة	4.09	0.821	موافق
س29	هل يوجد برنامج لتقييم اداء العاملين	4.36	0.679	موافق جدا
س30	ترى ان تقييم اداء العاملين عملية مهمة	3.71	0.920	موافق
س-25 س30	علاقة التكوين في تحسين وتقييم أداء العاملين	3.9704	0.49017	موافق جدا

الجدول (3-17) تحليل علاقة التكوين في تحسين وتقييم أداء العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين ببريزينة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(3-17) ان محور علاقة التكوين في تحسين وتقييم أداء العاملين تحصل على متوسط حسابي قدره (3.9704) وانحراف معياري قدر بـ (0.49017) وهذا يدل على وجود تباين طفيف في إجابات افراد العينة الدراسة ، والمتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق جدا أي هناك علاقة بين التكوين وتحسين وتقييم اداء العاملين وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو التالي:

- لقد حصلت العبارة س25 على متوسط حسابي قدره (3.89) يقع ضمن الفئة من [3.4 الى 4.19]، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدر بـ (0.532) ومعيار التشتت منخفض نوعا ما ومنه يمكن القول ان اراء العمال اتفقت حول تحقيق تقييم الاداء الكشف على الاحتياجات التكوينية لتحسين ادائهم؛
- لقد حصلت العبارة س26 على متوسط حسابي قدره (3.89) يقع ضمن الفئة من [3.4 الى 4.19]، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدر بـ (0.532) ومعيار التشتت منخفض نوعا ما ومنه يمكن القول ان اراء العمال اتفقت حول وجود فرق في اداء العاملين قبل وبعد التكوين؛

- لقد حصلت العبارة س 27 على متوسط حسابي قدره (3,89) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19]، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدر ب (0,804) ونسبة التشتت منخفضة نوعا ما ومنه يمكن القول ان اراء العمال اتفقت على ان التكوين يؤدي الى رفع قدراتهم ومهاراتهم وتحسين كفاءاتهم بالمؤسسة؛
 - لقد حصلت العبارة س 28 على متوسط حسابي قدره (4,09) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19]، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق ، وانحراف معياري قدر ب (0,821) ومعيار التشتت منخفض نوعا ما ومنه يمكن القول ان اراء العمال اتفقت على ان التكوين يؤدي الى رفع احساس العاملين بانتمائهم الى المؤسسة؛
 - لقد حصلت العبارة س 29 على متوسط حسابي قدره (4,36) يقع ضمن الفئة [من 4.20 الى 5] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق جدا ، وانحراف معياري قدر ب (0,679) ونسبة التشتت منخفضة نوعا ما وبالتالي عملية تقييم اداء العاملين تسهل في فهم وتقدير مدى مساهمتهم في تحقيق اهداف المؤسسة؛
 - لقد حصلت العبارة س 30 على متوسط حسابي قدره (3,71) يقع ضمن الفئة [من 3.4 الى 4.19] ، وهي الفئة التي تشير الى ان الاتجاه موافق ، وانحراف معياري قدر ب (0,920) ونسبة التشتت منخفضة نوعا ما وبالتالي ان العامل قادر على تلبية خدمات ذات نوعية عالية بعد المشاركة في الدورات التكوينية مباشرة.
- ❖ يمكن القول أن التكوين في المركز له أهمية بالغة فهو يساهم في وجود فروق في أداء العمل قبل وبعد العملية التكوينية للعمال، كما أن المركز يعتمد في تحديد احتياجاته التكوينية بناء على طلب العامل او من خلال ملاحظات رؤساء المصالح او المفتشين، ولعل أهم النقاط المستخلصة من هذا المحور هو دور الذي يلعبه التكوين من خلال رفع القدرات والمهارات و تحسين كفاءة العمل في المركز.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

سنحاول اختبار نتائج الدراسة الميدانية، وذلك باستخدام (بيرسون) و (T-teste) و الانحدار المتعدد ملاحظة: يعتبر اختبار من الاختبارات المعلمية التي تتطلب توزيع طبيعي خاصة إذا كان حجم العينة صغيرا (اقل من 30) وهذا الشرط محقق انظر جدول اختبار توزيع الطبيعي.

سنقوم بالمقارنة بالاعتماد على 3.39 وهي قيمة المحايد وهذا بناء على تصنيف المتوسطات وفقا لليكارث الخماسي.

الفرع الأول: الفرضية الأولى

H0 : التكوين لا يساهم تحسين مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسات و بالتحديد مركز التكوين المهني والتمهين
H1 : التكوين هو المحرك الرئيسي في تحسين مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسات و بالتحديد مركز التكوين المهني والتمهين

استخدمنا أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار فرضية الرئيسة وقد كشفت نتائج التحليل الإحصائية على ما يلي :

الجدول (3-18) نتائج اختبار الانحدار المتعدد للتكوين هو المحرك الرئيسي في تحسين مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسة من وجهة نظر افراد العينة

معامل المتغير التابع	علاقة التكوين في تحسين أداء العاملين	قيم المعامل	قيم اختبار T	المعنوية	الارتباط البسيط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح
المتغير المستقل	A الحد الثابت غير المعياري	0.990	2.068	0.045	0.691	0.447	0.465
	واقع تقييم أداء العمال	0.862	6.260	0.000			
المتغير المستقل المستبعد	واقع التكوين	/	1.945	0.58			

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (3-18) نستنتج ان المتغير المستقل (واقع تقييم أداء العاملين) كان معنويا من الناحية الإحصائية حسب اختبار t عند مستوى معنوية ($sig < 0.05$) ، الا ان المتغير المستقل (واقع التكوين) لم يكن معنوي ($sig > 0.05$)، حيث تم استبعاده بالطريقة التدريجية.

حيث ان معامل الارتباط البسيط بين علاقة التكوين في تقييم وتحسين أدائهم وواقع تقييم أداء العمال هو (0.691) أي هناك ارتباط قوي بينهما بقيمة معامل التحديد (47.7) بمعنى ان 47.7 من علاقة بين التكوين وتقييم وتحسين أداء العاملين يعود الى تقييم أداء العاملين لدى المركز، والنسبة المتبقية (52.3) ترجع الى عوامل أخرى. وقيمة t المحسوبة بلغت 6.26 بمستوى معنوية (0.000) وهو ما يشير الى ان قيمة المعامل التي تعني ان التغير في المتغير المستقل (واقع تقييم أداء العمال) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.862 في المتغير التابع (علاقة التكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين). وهذا يحقق الفرضية البديلة أي ان التكوين هو المحرك الرئيسي في تحسين مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسات وبالتحديد مركز التكوين والتمهين المهنيين.

ونستخلص أيضا ان مقطع خط الانحدار هو 0.990 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم: $Y = a + bx$ وميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل هو 0.862 الذي يمثل b. وبالتالي تصبح معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y(\text{واقع تقييم أداء العمال}) = 0.990 + 0.862 X(\text{علاقة التكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين})$$

وعليه تقييم أداء العاملين يؤثر على علاقة التكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين

الفرع الثاني: الفرضية الثانية

H0 : عملية تقييم الأداء غير مهمة في مركز التكوين المهني والتمهين

H1 : عملية تقييم الأداء مهمة في مركز التكوين المهني والتمهين

الجدول (3-19) نتائج اختبار t (للعينة الواحدة) مدى أهمية تقييم أداء داخل المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المعنوية
	3.4556	0.3952	1.120	0.269

المصدر من اعداد الطالبتين بناء على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ ان بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.4556 وهي أكبر من المتوسط المفترض 3.39 كما بلغت قيمة اختبار t 1.120 وهي أصغر من قيمة t الجدولية 2.02 ومستوى معنوية يساوي 0.269 وهو أكبر من مستوى معنوية 0.05 وبالتالي فاننا نقبل الفرضية H0 التي تنص على عملية تقييم الأداء غير مهمة في مركز التكوين المهني والتمهين

الفرع الثالث: الفرضية الثالثة

H0: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين الأداء في المركز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

H1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين الأداء في المركز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول (3-20) نتائج اختبار بيرسون حول العلاقة بين التكوين وتحسين الأداء في المركز

اختبار بيرسون	واقع التكوين في المركز
معامل الارتباط	0.477**
تحسين أداء العاملين	0.001
عدد الافراد	45

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين واقع التكوين وتحسين أداء العاملين في المركز 0.477** وهي علاقة موجبة وقوية، ومستوى المعنوية (0.001) وهي أقل من (0.05) وبالتالي هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع التكوين في المركز محل الدراسة وتحسين أداء العاملين، هذا يعني تحقق الفرضية الصفرية الثالثة.

خاتمة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل اجراء دراسة ميدانية حول مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية بريزينة ولاية البيض، واستعملنا الاستبانة كأداة للدراسة، وقمنا باختبار صدقها الظاهري من خلال عرضها على عدد من الاساتذة، وبعد التعديلات اللازمة عليها قمنا بتوزيعها على العاملين.

وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبانة من خلال الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS والمتمثلة في مقياس ليكارت الخماسي، واجراء الاختبارات الاحصائية (معامل الفاكرونباخ، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط ومعامل بيرسون، T-teste، الحسبي، الانحراف المعياري) حيث توصلنا من خلال معامل الارتباط "بيرسون" (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة) الي نتائج إيجابية، ودعمناها باختبار ثبات الدراسة بواسطة معامل "ألفا كرونباخ" الذي بلغت قيمته الدراسية الى (0,811) وهي قيمة عالية مما يدل على ثبات الاستبانة.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة، توصلنا من خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة وجاءت الفرضية الاولى على أن التكوين هو المحرك الرئيسي في تحسين مستوى أداء العمال يشكل حافزا نظرا للمؤهلات والخبرات التي يكتسبونها وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نفس الحال بالنسبة للفرضية الثانية التي كانت حول أهمية عملية تقييم الأداء حيث لا تحظى بأهمية في المركز، أما بالنسبة للفرضية الثالثة فجاءت ان هاك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع التكوين في المركز محل الدراسة وتحسين أداء العاملين.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

إن ما تواجهه المؤسسات اليوم من تطورات وتغيرات تكنولوجية في جميع المجالات أوجب على هاته المؤسسات مواكبة تلك المتغيرات، حيث تمكنا من خلال كل ما تم عرضه فيما يخص التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين يمكننا القول أن التكوين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين أداء عاملها وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وكذلك معرفة نقاط قوة وضعف العاملين وبالتالي أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء مركز التكوين المهني والتمهين بشكل عام.

وعليه فالمؤسسة التي تولي اهتمام كبير بتكوين أفرادها، قد يمكنها من معرفة مدى استيعاب البرامج التكوينية ومدى أهميتها وهذا من خلال عملية تقييم أدائهم، ومنه معرفة مدى مستوى أداء العمال داخل المؤسسة. وفي دراستنا الحالية التي تتمحور حول دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية عامة و مركز التكوين المهني والتمهين خاصة، حيث جاءت إشكالية بحثنا على:

أولاً: اختبار فرضيات البحث:

- التكوين الجيد للعمال يسمح برفع وتطوير مستوى مهاراتهم في الأداء، من خلال أهمية وأهداف وقواعد التكوين فهو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في رفع كفاءة العاملين، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- عملية تقييم أداء العاملين تمكن من تحسين مستوى ادائهم باعتبارها عملية مهمة فهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في أداء العاملين، ويتم تقييم هذا الأداء على مجموعة من المعايير والأسس (الاستعدادات، المسؤولية، شروط العمل.....)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- من خلال النتائج التحليلية التي تمت في الفصل الثالث واختبار صحة الفرضيات الميدانية تم الوصول الى أنه توجد علاقة ارتباطيه بين واقع التكوين وتقييم وتحسين أداء العاملين تساوي وهي علاقة موجبة وقوية، ومستوى (0.01) وهي أقل من (0.05) في مركز التكوين المهني والتمهين ببلدية بريزينة - البيض - محل الدراسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية لثالثة.

ثانياً: نتائج الدراسة

مما تقدم يمكن استخلاص النتائج التالية:

- التكوين يساعد العاملين على أداء عملهم بشكل أفضل وجيد وعدم الوقوع في أخطاء العمل.
- البرنامج التكويني الذي يطبق في المركز يعطي أفكار فقط ليس لها إمكانية تطبيق الفرضيات على أرض الواقع.
- بينت الدراسة أن التكوين داخل المؤسسة "مركز التكوين المهني والتمهين" أكثر فعالية من التكوين خارج المركز.
- يستخدم المركز جانبين لتقييم أداء عاملها: من نتائج العمل وسلوك العاملين.
- ينظم مركز التكوين المهني والتمهين دورات تقييم الأداء بصفة دورية.
- يقوم المركز بدورات تكوينية من أجل رفع أداء العاملين وإحساسهم الانتماء.
- وجد علاقة بين التكوين وتقييم تحسين أداء العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين وهذا من وجهة نظر العمال بالمركز.
- توصلنا من خلال دراسة واقع التكوين في المركز أن أفراد عينة الدراسة رأوا "موافق"، وكذلك واقع التقييم رأوا موافق.

ثالثاً: التوصيات

- إجراء دورات تكوينية داخل المركز لكونها تمتلك اطرار بشرية تؤهلها لقيام بهذه الدورات.
- دعم سياسة المشاركة في العمل عن طريق :
 - مشاركة جميع العاملين في تحديد وتحقيق الأهداف التكوينية.
 - مشاركة جميع العاملين في تحديد الاحتياجات التكوينية.
 - استعمال التقييم الجماعي للتكوين بمشاركة المكونين ومشرفيهم.
- على المركز وضع خطة جيدة للتكوين من حيث عدد العمال الذي ينقصهم التكوين، وتوفير ظروف العمل الجيدة لذلك كون التكوين هدفه تحسين أداء العمال وزيادة كفاءتهم.
- ضرورة تكوين العاملين من أجل رفع مهاراتهم وتحسين أدائهم مع مواكبة وملائمة التطورات الحاصلة في بيئة العمل.

رابعاً: أفاق الدراسة

نظراً لتشعب الموضوع وثرائه الفكري فإن الإمام بكل جوانبه يحتاج لدراسة أعمق ووقت أطول ولذا نقترح بعض المواضيع المتعلقة بدور التكوين في تحسين أداء العاملين والتي نراها مكملة لموضوع بحثنا هذا وهي كالآتي:

- دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور التكوين في التقليل من حوادث العمل.
- أثر استراتيجيات التكوين على مردودية المؤسسة.

وبهذا نكون قد أغلقنا باب بحثنا هذا وترك المجال لباحثين آخرين في التعمق للنقاط التي لم نتطرق إليها في بحثنا.

قائمة المراجع

الكتب:

- احمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة دار المعرفة، جامعة النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1984.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000
- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، ط1، دار الراية، الأردن، 2010 .
- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- حسن الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1975.
- حمد قاسم قريوتي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
- منصور أحمد منصور، القوى العاملة وتخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتب غريب، القاهرة، 1986.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر و التوزيع، مصر، 2003.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة النيل الدولية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط 1، القاهرة ، مصر، 2008.
- محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، القاهرة، مصر، 2009.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية في منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار الزهراء عمان، الأردن، 2002.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- عبد الباري إبراهيم درة أو الصياغ زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- فؤاد الشيخ سالد و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، طبعة 5، مركز الكتب الأردني، 1995.
- الرسائل والمذكرات:**
- الربيق محمد بن إبراهيم، العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة امن المنشأة والقوة لأمن الطرق ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.

- الربيع بوعريوة، تأثير التكوين على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، ماجيستر، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2006.
- إبراهيم بلقايد ، أهمية التكوين ودوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مركب GPL/Z، رسالة ماجيستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، وهران ، الجزائر ، 2006.
- احمد العبادي، اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت وإدارة الصحة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص: دارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، 2012-2013
- أمنة عمري ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، دراسة ميدانية لتوزيع وتخزين الغاز بنفطال، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية ،جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2014-2015
- حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة، قلعة ، 2004.
- حنان مروان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الوارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، ملحقه مغنية ، 2015-2016..
- زبيدة بن عليّة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم : علم الاجتماع ،جامعة المسيلة.
- يمينة زكلال ، اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دراسة حالة مجمع طهراوي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية بغزة،فلسطين،2009.
- ماجد إبراهيم شاهين ، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين وأثره على أداء الوظيفي والثقة التنظيمية، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهار، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية الفلسطينية، غزة، 2010.
- محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

- سوسن دلروم ، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 08 ماي 1945
- عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية -بسكرة- ماجستير، منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005.2006.
- عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، 2009.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير ، في علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة
- عبد القادر صالح، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2012-2013.
- علاء الدين بريكي، أبو صالح الدين مختاري، دور التحفيز في الرفع من أداء العاملين، دراسة حالة شركة" سونلغاز"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سعيدة، 2017-2018
- فيروز بوزورين ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2016-2017.
- توفيق عطية العجلة، الإبداع الإداري بالأداء الإداري لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2009.
- المجلات والملتقيات:**
- سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز منظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، الفترة 8-9 مارس، 2005.
- عبد الملوك مرفوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية لمحافظة اليريميفي، مجلد (31)، العدد(1)، سلطنة عمان، 2009.

المراجع باللغة الاجنبية:

- The Systems Theory of Management in Modern Day Organizations - A Study of Aldgate Congress Resort Limited Port Harcourt, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 9, September 2015 ISSN 2250-3153
- Betty, roper riks, contemporary supervision, mcgraw-hill,1995,pp2
- Christian Batal, la gestion des R,H dans le secteur Pubilc ,Editions d'organisation, 2eme Edition 2000, p 90 paris.

قائمة الملاحق

استمارة الاستبانة

موضوع الدراسة: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مركز التكوين والتعليم المهنيين الإخوة خدروقي - بلدية بريزينة - ولاية البيض

نضع بين أيديكم أعزائي المشاركين استمارة الاستبانة التالية و التي تدخل في إطار دراسة الموضوع المبين أعلاه والمقدم
لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال.

إن مساهمتكم في إبداء رأيكم وانطباعكم وردود أفعالكم ستخدمنا في انجاز بحثنا وأحيطكم علما أن:
كل إجاباتكم لا تستخدم إلا الأغراض العلمية والأكاديمية، وكل البيانات الواردة في هذه الاستمارة ستبقى سرية للغاية؛
كما أن ملاحظاتكم سنأخذها بعين الاعتبار وستلقى كل الترحيب والاهتمام؛
كل الشكر والعرفان على مساهمتكم في إنجاز وإنجاح هذا البحث.
وفي الأخير تقبلوا منا أسمى معاني الاحترام والتقدير ونشكركم على تفهمكم.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

من أجل الإجابة على كل سؤال ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

❖ الجنس:

ذكر

انثى

❖ السن:

من 20 الى 30 سنة

من 30 الى 40 سنة

اكثر من 40 سنة

❖ المستوى التعليمي:

ثانوي

دراسات الجامعية التطبيقية

ليسانس

ماستر

دكتوراه

❖ الخبرة:

من 1 إلى 5 سنوات

من 6 الى 9 سنوات

من 12 الى 15 سنة

اكثر من 16 سنة

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبيان

❖ المحور الأول: واقع التكوين

من أجل الإجابة على كل سؤال ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة: :

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	تنظم مؤسستك دورات تكوينية بصفة دورية					
02	ترى بأن مكان تكوينك ملائم ومناسب					
03	التكوين داخل المؤسسة أكثر فعالية من التكوين خارج المؤسسة					
04	الدورات التكوينية التي تلقيتها كافية					
05	يساعدك التكوين على أداء عملك بشكل أفضل					
06	برنامج التكوين يعطي أفكار فقط وليس لها إمكانية تطبيق الفرضيات على أرض الواقع					
07	يساعدك س على عدم وقوعك في أخطاء العمل					
08	يساعد التكوين المؤسسة في تحقيق أهدافها					
09	حسب خبرتك ترى التكوين عنصر ضروري للمؤسسة					
10	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة					

❖ المحور الثاني : واقع تقييم أداء العاملين

من أجل الإجابة على كل سؤال ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة :

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
11	هل يوجد برنامج لتقييم أداء العاملين					
12	ترى أن تقييم أداء العاملين عملية مهمة					
13	ظروف العمل الجيدة تساعد على الأداء الفعال للعاملين					
14	يستخدم تقييم أدائك بمهدف معرفة نقاط قوتك و ضعفك					
15	تنظم مؤسستك دورات تقييم الأداء بصفة دورية					
16	تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع أداء العاملين					
17	تلتزم مؤسستك أهمية تقييم أدائك من جانب نتائج عملك					
18	تلتزم مؤسستك أهمية أدائك من جانب سلوك عملك					
19	مكافأتك على عملك تساعدك لتحقيق أداء جيد					
20	تستخدم المؤسسة أكثر من طريقة لتقييم أدائك					
21	ترى أن التكوين الجيد يؤدي إلى أداء جيد					
22	تستخدم المؤسسة نتائج تقييم أدائك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامك الإدارية					

23- في رأيك ما هو الدافع وراء قيام مؤسستك بإجراء تقييم الأداء؟

✓ الترقية

✓ المكافأة

✓ تدريب سلوكي

✓ إظهار الطاقة

24- هل أنت راض عن عملية تقييم الأداء في مؤسستك.....

إذا كانت إجابتك بالنفي رجاء إعطاء ملاحظاتك

.....

.....

❖ المحور الثالث : علاقة التكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين
من أجل الإجابة على كل سؤال ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
25	يحقق تقييم الأداء الكشف على الاحتياجات التكوينية في سبيل تطوير وتحسين أداء العاملين					
26	اكتشاف أن هناك فرق في أداء العاملين قبل و بعد التكوين					
27	يؤدي التكوين إلى في رفع قدرات ومهارات وتحسين كفاءة العاملين بالمؤسسة					
28	يؤدي التكوين أو الدورات التكوينية إلى رفع إحساس العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة					
29	تسهل عملية تقييم أداء العاملين في فهم و تقدير مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة					
30	بعد المشاركة في الدورات التكوينية مباشرة. تشعر بأنك قادر على تأدية خدمات ذات نوعية عالية					

الملحق رقم 02

استمارة التحكيم

الامضاء	الصفة	الأستاذ
	المساعد التقني والبيداغوجي	بوشارب احمد
	الرتبة: أستاذا مؤقت بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعر يريج ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الصفة: طالب دكتوراه السنة الثالثة بالمدرسة المتعددة التقنيات الجزائر	اليزيد زايدي
	أستاذ تكوين مهني متخصص درجة I	يونس محفوظ

الملحق رقم 03

نتائج spss

1-3 التوزيع الطبيعي :

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
واقع التكوين	,114	45	,174	,966	45	,203
واقع تقييم اداء العمال	,092	45	,200*	,961	45	,129
علاقة التكوين في تقييم وتحسين اداء العمال	,213	45	,000	,934	45	,013
الدرجة الكلية للاستبيان	,088	45	,200*	,982	45	,695

a. Correction de signification de Lilliefors

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

2-3 الاتساق البنائي

Corrélations

		واقع التكوين	واقع تقييم اداء العمال	علاقة التكوين في تقييم وتحسين اداء العمال	الدرجة الكلية للاستبيان
واقع التكوين	Corrélation de Pearson	1	,412**	,474**	,756**
	Sig. (bilatérale)		,005	,001	,000
	N	45	45	45	45
واقع تقييم اداء العمال	Corrélation de Pearson	,412**	1	,691**	,881**
	Sig. (bilatérale)	,005		,000	,000
	N	45	45	45	45
علاقة التكوين في تقييم وتحسين اداء العمال	Corrélation de Pearson	,474**	,691**	1	,832**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000
	N	45	45	45	45
الدرجة الكلية للاستبيان	Corrélation de Pearson	,756**	,881**	,832**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45

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

3-3 ثبات الاستبيان

المحور الأول واقع التكوين

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,530	10

المحور الثاني : واقع تقييم أداء العاملين

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,679	14

المحور الثالث : علاقة التكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,757	6

الدرجة الكلية للاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	30

4-3 تحليل البيانات الشخصية :

السن

تحليل البيانات حسب متغير السن					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 30	2	4,4	4,4	4,4
	من 30 الى 40	20	44,4	44,4	48,9
	اكثر من 40 سنة	23	51,1	51,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الجنس :

تحليل البيانات حسب متغير الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	31	68,9	68,9	68,9
	انثى	14	31,1	31,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

المستوى التعليمي :

تحليل البيانات حسب متغير المستوى التعليمي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوى	27	60,0	60,0	60,0
	دراسات الجامعية التطبيقية	11	24,4	24,4	84,4
	ليسانس	6	13,3	13,3	97,8
	ماسنتر	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

تحليل البيانات حسب متغير الخبرة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 الى 5 سنوات	19	42,2	42,2	42,2
	من 6 الى 9 سنوات	13	28,9	28,9	71,1
	من 12 الى 15 سنة	10	22,2	22,2	93,3
	اكثر من 16 سنة	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

5-3 تحليل عبارات الحوار

الحوار الأول : واقع التكوين

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
تنظم مؤسستك دورات تكوينية بصفة دورية	45	0	3,82	1,029
ترى ان مكان تكوينك ملائم ومناسب	45	0	3,76	1,048
التكوين داخل مؤسستك اكثر فعالية من التكوين خارج المؤسسة	45	0	3,58	1,177
الدورات التكوينية التي تلقيتها كافية	45	0	2,69	1,125
يساعدك التكوين في اداء عملك بشكل افضل	45	0	3,96	,928
برنامج التكوين يعطي افكار فقط وليس لها امكانية تطبيق الفرضيات على ارض الواقع	45	0	3,42	1,033
يساعدك التكوين على عدم الوقوع في اخطاء العمل	45	0	3,64	,830
يساعد التكوين المؤسسة في تحقيق اهدافها	45	0	3,76	,857
حسب خبرتك ترى ان التكوين عنصر ضروري للمؤسسة	45	0	4,33	,769
هناك تكرار في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة	45	0	3,31	1,019
واقع التكوين	45	0	3,6267	,43243

المحور الثاني : واقع تقييم الأداء

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
هل يوجد برنامج لتقييم اداء العاملين	45	0	3,33	1,044
ترى ان تقييم اداء العاملين عملية مهمة	45	0	4,07	,720
ظروف العمل الجيدة تساعد على الأداء الفعال للعمال	45	0	4,18	,806
يستخدم تقييم ادائك بهدف معرفة نقاط قوتك وضعفك	45	0	4,04	,638
تنظم مؤسستك دورات تقييم الاداء بصفة دورية	45	0	3,56	,943
تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع اداء العاملين	45	0	3,33	,853
تلتزم مؤسستك اهمية ادائك من جانب نتائج عملك	45	0	3,44	,893
تلتزم مؤسستك اهمية ادائك من جانب سلوك عملك	45	0	3,58	,892
مكافأتك على عملك تساعد لتحقيق اداء جيد	45	0	4,31	,900
تستخدم المؤسسة أكثر من طريقة لتقييم ادائك	45	0	3,29	1,141
ترى ان التكوين الجيد يؤدي الى اداء جيد	45	0	4,44	,659
تستخدم المؤسسة نتائج تقييم ادائك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامك	45	0	3,60	1,074
في رأيك ما هو الدافع من وراء قيام مؤسستك باجراء تقييم الاداء	45	0	2,00	1,187
هل انت راض عن عملية تقييم الاداء في مؤسستك	45	0	1,20	,405
واقع تقييم اداء العمال	45	0	3,4556	,39250

المحور الثالث : علاقة التكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
يحقّق تقييم الاداء الكشف عن الاحتياجات التكوينية في سبيل تطوير وتحسين اداء العاملين	45	0	3,89	,532
اكتشاف ان هناك فرق في اداء العامل قبل وبعد التكوين	45	0	3,89	,532
يؤدي التكوين الى رفع قدرات ومهارات وتحسين كفاءة العاملين بالمؤسسة	45	0	3,89	,804
يؤدي التكوين او الدورات التكوينية الى رفع احساس العاملين بانتمائهم الى المؤسسة	45	0	4,09	,821
تسهل عملية تقييم اداء العاملين في فهم وتغيير مدى مساهمتهم في تحقيق اهداف المؤسسة	45	0	4,36	,679
بعد المشاركة في الدورات التكوينية مباشرة تشعر انك قادر على تأدية خدمات ذات نوعية عالية	45	0	3,71	,920
علاقة التكوين في تقييم وتحسين اداء العمال	45	0	3,9704	,49017

3-6 فرضيات الدراسة

(t) اختبار للعينة الواحدة لكل من التكوين وتقييم اداء العاملين

-المتوسط والانحراف المعياري

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test= 3.39					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
واقع التكوين	3,671	44	,001	,23667	,1067	,3666
واقع تقييم اداء العمال	1,120	44	,269	,06556	-,0524	,1835
يساعد التكوين المؤسسة في تحقيق اهدافها	2,862	44	,006	,366	,11	,62
حسب خبرتك ترى ان التكوين عنصر ضروري للمؤسسة	8,232	44	,000	,943	,71	1,17

اختبار T

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test= 3.39					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
واقع التكوين	3,671	44	,001	,23667	,1067	,3666
واقع تقييم اداء العمال	1,120	44	,269	,06556	-,0524	,1835

اختبار بيرسون لدراسة العلاقة بين التكوين وتحسين أداء العاملين

Corrélations			
		واقع التكوين	علاقة التكوين في تقييم وتحسين اداء العمال
واقع التكوين	Corrélation de Pearson	1	,474**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	45	45
علاقة التكوين في تقييم وتحسين اداء العمال	Corrélation de Pearson	,474**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	45	45

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

نتائج تحليل الانحدار البسيط

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
علاقة التكوين في تقييم وتحسين اداء العمال	3,9704	,49017	45
واقع التكوين	3,6267	,43243	45
واقع تقييم اداء العمال	3,4556	,39250	45

Corrélations				
		علاقة التكوين في تقييم وتحسين اداء العمال	واقع التكوين	واقع تقييم اداء العمال
Corrélation de Pearson	علاقة التكوين في تقييم وتحسين اداء العمال	1,000	,474	,691
	واقع التكوين	,474	1,000	,412
	واقع تقييم اداء العمال	,691	,412	1,000
Sig. (unilatérale)	علاقة التكوين في تقييم وتحسين اداء العمال	.	,001	,000
	واقع التكوين	,001	.	,002
	واقع تقييم اداء العمال	,000	,002	.
N	علاقة التكوين في تقييم وتحسين اداء العمال	45	45	45
	واقع التكوين	45	45	45
	واقع تقييم اداء العمال	45	45	45

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	واقع تقييم اداء العمال	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : العمال اداء وتحسين تقييم في التكوين علاقة :

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,691 ^a	,477	,465	,35864

a. Valeurs prédites : (constantes), واقع تقييم اداء العمال
b. Variable dépendante : علاقة التكوين في تقييم وتحسين اداء العمال :

Coefficients ^a								
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie
(Constante)	,990	,479		2,068	,045			
واقع تقييم اداء العمال	,862	,138	,691	6,260	,000	,691	,691	,691

a. Variable dépendante : العمال اداء وتحسين تقييم في التكوين علاقة :

Variables exclues ^b						
Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	واقع التكوين	,228 ^a	1,945	,058	,287	,830

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), العمال اداء تقييم واقع
b. Variable dépendante : العمال اداء وتحسين تقييم في التكوين علاقة :

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,8999	4,5631	3,9704	,33848	45
Erreur Prévision	-3,162	1,751	,000	1,000	45
Erreur standard de la prévision	,054	,179	,072	,024	45
Prévision corrigée	2,7558	4,5440	3,9694	,34451	45
Résidu	-1,05217	,57103	,00000	,35454	45
Erreur Résidu	-2,934	1,592	,000	,989	45
Stud. Résidu	-2,969	1,617	,001	1,017	45
Résidu supprimé	-1,07766	,58918	,00098	,37593	45
Stud. Résidu supprimé	-3,291	1,649	-,010	1,054	45
Mahal. Distance	,005	10,001	,978	1,696	45
Distance de Cook	,000	,345	,031	,071	45
Bras de levier centré	,000	,227	,022	,039	45
a. Variable dépendante : علاقة التكوين في تقييم وتحسين اداء العمال					