

جامعة قاصدي مباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة

من إعداد الطالب: عبدالقادر عيساوي

بعنوان:

أثر التكوين على إستراتيجية تطوير المؤسسة

دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز للوسط

(مديرية التوزيع ورقلة - ريفي -)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2014/06/10

أمام اللجنة المكونة من السادة :

بن عبدالهادي مهدي (أستاذ محاضر جامعة قاصدي مباح ورقلة) رئيسا

بن مالك محمد حسان (أستاذ محاضر جامعة قاصدي مباح ورقلة) مشرفا ومقررا

بوخلخال عبدالرحيم (أستاذ محاضر جامعة قاصدي مباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2014/2013

الإهداء

إلى التي رفع الله مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير
وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن أوفيتها حقها لأزلي ولن أرد لها
فضلها الأبدي والدتي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من يعجز اللسان ويجف القلم عن وصف جميله الذي أنبتني نباتا حسنا وكان لي سراجا منيرا أبي الفاضل أطال
الله في عمره.

إلى من شاركوني أفراحي و أحزاني و كانوا لي سنداً في هذه الحياة إخوتي حفظهم الله.

إلى كل من علمني في جميع مراحل دراستي.

إلى جميع من عرفت معهم معنى الصداقة.

وإلى كل عزيز في القلب لم يذكره اللسان.

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي مع اعز معاني الحب والتقدير ورمز اعتراف بالجميل.

✍ عبد القادر.

الشكر والعرفان

الشكر لله والوفاء للوالدين والوفاء للمعلمين والوفاء للوطن والوفاء للدين والوفاء للنفس

أتوجه بشكري الجزيل وبعرفاني الكبير للأستاذ الفاضل بن مالك محمد حسان

على صبره وتفانيه في تقديم التوجيهات القيمة لي.

وألف شكر إلى كل معلم وأستاذ استمدت منه ولو بذرة علم منذ بداية الدرب الدراسي.

عبد القادر.

الملخص:

تكتسي عملية التكوين أهمية بالغة في المؤسسات لأنها تهتم بتنمية المورد البشري، والذي يعتبر أهم مورد بالمؤسسة، ويجب الاعتناء به وتزويده بالمعارف والمهارات الضرورية ليتقن عمله بفاعلية وكفاءة ومن خلال هذا حاولنا في دراستنا معرفة التكوين وأثره على تطوير المؤسسة بالاعتماد على استمارة معلومات تتضمن معرفة واقع التكوين في المؤسسة وكيفية تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال وتوضيح مدى تحقيق أهداف المؤسسة والعامل على حد سواء عن طريق تقييم العملية التكوينية.

الكلمات المفتاحية: التكوين ، التطوير ، المؤسسة .

Summary:

In any workplace, or work organization, training is very important because it concerns the human resources development, trait is considered as being the most important corner stone of the working entity. Human resources must be developed in a matter of job skills, and work performance as well as motivation by good planned systematic training programs.

In this research paper, we attempt to identify training and its impact on workers performance either at the individual level or the group.

A self promoting company relies on a very useful document called data form that includes the company's training policy, strategy and how the performance appraisal is done and achieved.

To check to what extent the company's goals are achieved there must be a deep analysis made about workers training programs.

Key words: training, development, company, organization.

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
07	أنواع التكوين	(1-1)
19	حجم العينة المدروسة	(1-2)
20	طبيعة الجنس	(2-2)
20	المستوى الدراسي	(3-2)
21	مدة الخدمة	(4-2)
22	مكان التكوين (التدريب) عند الالتحاق بالمؤسسة	(5-2)
23	نوع التكوين الذي استفادت منه العينة	(6-2)
23	الجهة المسؤولة عن توجيه التكوين	(7-2)
24	إرتباط التكوين بالمنصب الذي يشغله العامل	(8-2)
24	الإستفادة من دورات تكوينية أخرى	(9-2)
25	مساهمة التكوين في زيادة الكفاءات والمهارات	(10-2)
26	حاجة العمال إلى فترة تكوينية جديدة	(11-2)
27	وضع التكوين في المؤسسة	(12-2)
27	سبب اللجوء إلى تحديد الإحتياجات التكوينية	(13-2)
28	كيفية تحديد الإحتياجات التكوينية	(14-2)
29	المسؤول عن تحديد الإحتياجات التكوينية	(15-2)

29	كفاءة المسؤول في تحديد الاحتياجات التكوينية	(16-2)
30	الجانب الذي ينقصك لأداء عملك	(17-2)
31	كيفية تقييم العملية التكوينية في المؤسسة	(18-2)
31	هل التكوين يتماشى مع احتياجاتك التكوينية	(19-2)
32	مدى اكتساب الأفراد لمهارات جديدة	(20-2)
32	مستوى الأفراد بعد التكوين	(21-2)
33	مردود الأفراد بعد التكوين	(22-2)
33	إمكانية تقديم مبادرات واقتراحات لمسئوليك	(23-2)
34	التكوين يؤهلك للعمل في أكثر من منصب	(24-2)

الصفحة	العنوان
III	الإهداء.....
IV	شكر وعرفان.....
V	الملخص.....
VI	قائمة الجداول.....
VII	الفهرس.....
ب	المقدمة.....
02	الفصل الأول: التكوين في المؤسسة.....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين.....
03	المطلب الأول : مفهوم التكوين وأهميته.....
03	الفرع الأول: مفهوم التكوين.....
04	الفرع الثاني: أهمية التكوين.....
05	المطلب الثاني : دوافع التكوين.....
06	المطلب الثالث : أنواع ومراحل التكوين.....
06	الفرع الأول: أنواع التكوين.....
08	الفرع الثاني: مراحل التكوين (التدريب) الفعال.....
08	المبحث الثاني: الأبحاث والدراسات العلمية السابقة.....
08	المطلب الأول: دراسة ماجستير لطاطاي كمال.....
11	المطلب الثاني: دراسة ماجستير لبوعريوة الربيع.....
12	المطلب الثالث: دراسة الماستر مناصري نصيرة.....
15	خلاصة الفصل الأول.....
17	الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة.....
17	تمهيد.....

18	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة
18	المطلب الأول : منهجية الدراسة
18	الفرع الأول: المنهج المستخدم
18	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
19	المطلب الثاني : الوسائل الإحصائية المستعملة وحجم العينة
20	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
20	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
34	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
37	خلاصة الفصل الثاني
39	الخاتمة
43	المراجع
45	الملاحق

تسعى المؤسسات الحديثة لوضع إستراتيجيات وخطط تضمن لها البقاء في خضم المنافسة، وفي ظل التغيرات الحاصلة والمتسارعة التي تواجهها المؤسسات في مختلف الميادين فهي تسعى دائما إلى البحث عن طرق تمكنها من مواكبة مثل هذه التغيرات ولعل من هذه الطرق هو الاستغلال الأمثل للموارد البشرية التي تعد أهم مكونات الثروة في المجتمع وأعلى موجودات المؤسسات، وأهم ما يمكن الاعتماد عليه كإستراتيجية لتطوير المؤسسة هو تطوير العنصر البشري عن طريق القيام بعملية تكوينه (تدريبه) لأنه يحدد مستوى تطور المؤسسة ومدى نجاحها إذ يعتبر القوة الحقيقية للمؤسسة.

حيث تعد وظيفة الموارد البشرية الوظيفة الأكثر أهمية داخل المؤسسة ومن أهم أعمالها هي تكوين العاملين بما بغية إعطاء ديناميكية لسيرورة العمل، فهذا المتغير يمثل العمود الأساسي لخلق الكفاءة والمهارة. لقد أصبح تكوين العاملين أحد المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحسين أداء ومهارات العمال قصد التكيف مع مناصب عمله م دون أي صعوبات، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف عند العامل، إذ يعد من أفضل أنواع استثمارات المؤسسة وإنه استثمار له عائد كبير على العامل والمؤسسة معا، ويتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية الأفراد مما يؤثر إيجابا في جودة الإنتاج التي تحقق أعلى درجات الرضا للعملاء، وعليه فإن تحقيق أهداف المؤسسة لا تأتي إلا من خلال إستراتيجية محكمة تتضمن التكوين كخيار مهم وضروري لدفع عجلة تطوير المؤسسة.

الإشكالية الرئيسية:

وبناء على ما سبق سنحاول في بحثنا هذا تسليط الضوء على عنصر التكوين بغية معرفة أهميته ومدى مساهمته في إستراتيجية تطوير المؤسسة محل الدراسة.

وعليه فإن السؤال الرئيسي هو:

أين يكمن أثر التكوين على تطوير إستراتيجية المؤسسة؟

ويتفرع عن هذا السؤال أسئلة فرعية هي:

- 1 - ما هو التكوين وما أهميته بالنسبة للمؤسسة؟
- 2 - ما هي الطرق المتبعة في تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال؟
- 3 - هل تعتمد المؤسسة على تقييم عمالها بعد العملية التكوينية والتأكد من مدى تحقيق أهدافها؟

فرضيات البحث:

تستند معالجة هذا الموضوع على جملة من الفرضيات يمكن حصرها في النقاط التالية:

- 1 - إن عملية التكوين تعتبر كوسيلة مساعدة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- 2 - يتم تحديد الاحتياجات التكوينية وفق لمعايير معينة تبرز أهداف المؤسسة.
- 3 - تعتمد المؤسسة على تقييم عمالها بعد العملية التكوينية لأجل التأكد من مدى تحقيق أهدافها.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع بناء على مجموعة من الاعتبارات منها ما يدخل ضمن المبررات الموضوعية والأخرى شخصية نوردتها على النحو التالي:

- 1 - شعورنا بأهمية التكوين في الرفع من إنتاجية وأداء المؤسسة والمساهمة في تحقيق الأهداف.
- 2 - شعورنا بأن تكوين العمال يعتبر أحد الاستثمارات المبدعة والخلاقة لرفع أداء الأفراد على المستويات.
- 3 - ميلنا ورغبتنا للبحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية (التكوين) وأثره في رفع مستوى المؤسسة.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخص أهمها كآآتي:

- 1 - محاولة إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة.
- 2 - محاولة إبراز أثر التكوين على أداء العامل وإنتاجيته في المؤسسة.
- 3 - رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال إطلاعه على الاسس النظرية لهذا المصطلح (التكوين).

أهمية الدراسة:

يحتل التكوين أهمية قصوى كعنصر رئيسي في عملية التنمية، ومن ثم يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضمانا لتحقيق الأهداف المحددة حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بأسلوب فعال ذي سلوك واتجاهات إيجابية ونظرا للتطورات التكنولوجية والاقتصادية العالمية الجارية واتجاه المؤسسات نحو الانفتاح والتوسع، تزايدت وتجددت الحاجة إلى تأهيل وتكوين العمال لمواكبة هذا التطور.

حدود الدراسة (الزمانية والمكانية):

تقوم دراستنا باستعراض آخر المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة وهي شركة الكهرباء والغاز للوسط (مديرية التوزيع ورقلة - ريفي -) وذلك عن طريق أحد الأدوات الإحصائية ألا وهو الاستبيان والذي قد تم توزيعه على عمال المؤسسة وإعادة الحصول عليه بعد ملئه بالمعلومات اللازمة في المدة الممتدة من 30 أبريل إلى 06 ماي 2014 .

منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن إشكالية بحثنا هذا بأنه أقرب المناهج العلمية التي توافق موضوع دراستنا. استخدمنا المنهج الوصفي في الفصل الأول (النظري) اعتمدنا على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفا دقيقا أو مقربا. وتم الاعتماد في الفصل الثاني (التطبيقي) على المنهج التحليلي إذ قمنا بتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها. كم تم تحرير هذه الدراسة وفق طريقة الـ **IMRAD** *.

الأدوات المستخدمة:

- في الجانب النظري اعتمدنا على مجموعة من المراجع تمثلت في الكتب، الأبحاث والدراسات العلمية.
- أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على الاستبيان من خلال اختبار عينة من العمال المتدربين بالمؤسسة محل الدراسة.

وفيما يخص عرض وتحليل البيانات تمت الاستعانة ببرامج إحصائية.

صعوبة الدراسة:

- إن أي عملية بحث إلا وتعرضها بعض الصعوبات والمعوقات، ولذلك لا بد من الإشارة إلى مختلف الصعوبات التي تمت مواجهتها عند إعداد هذه الدراسة والتي تتمثل أساسا في التالي:
- صعوبة إيجاد المؤسسة المناسبة والتي تمارس عملية التكوين لعمالها.
- صعوبة إيجاد المؤسسة المناسبة التي توافق على إجراء الدراسة.

* **IMRAD**: Introduction, Methods, Results(And) Discussion.

هيكل البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة، تم تقسيم موضوع أثر التكوين في إستراتيجية تطوير المؤسسة إلى فصلين هما: الفصل الأول: يعني القسم النظري حيث تم التطرق فيه إلى إطار مفاهيمي للتكوين ودراسات علمية سابقة من خلال مبحثين هما: الأول مفاهيم عامة حول التكوين والثاني هو الأبحاث والدراسات العلمية السابقة والتي تتقارب مع عنوان موضوعنا.

الفصل الثاني: قد خصص هذا الفصل لدراسة حالة إحدى المؤسسات بولاية ورقلة وهي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز للوسط، مديريةية التوزيع ورقلة " ريفي " ورقلة وقد اعتمدنا على مبحثين هما: الأول الإجراءات المنهجية للدراسة والثاني هو عرض وتحليل النتائج.

أما فيما يخص عرض وتحليل المعلومات فقد تمت الاستعانة ببرامج إحصائية تتمثل في التكرار والنسب المئوية لمساعدتنا في معالجة موضوع الدراسة.

تمهيد:

يمثل التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، لأن ما ينفق فيه يعتبر استثماراً في الموارد البشرية، وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة، وتبرز أهميته بالنسبة للفرد في أنه وسيلة لزيادة المعارف والمهارات، أما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة أشكال كإخفاض معدلات حوادث العمل، وتحسين الجودة... الخ، وهذا ما لا يتم إلا عن طريق عملية التكوين (التدريب) التي أصبحت تحتل مكانة متقدمة في أولوية المؤسسات، ويعتمد نجاحها على كفاءة العنصر البشري العامل فيها باعتباره العنصر الفعال في عملية تطوير المؤسسات وإحداث التغيرات المطلوبة فيها، لذا تحرص المؤسسات اليوم على الاهتمام بهذا العنصر، وتكوينه من أجل رفع كفاءته الإنتاجية وتحسين أدائه، فالتكوين يعد أحد المقومات الأساسية التي تساعد المؤسسة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معاً، ومن هنا تأتي أهمية التكوين وأثره في تحسين وتطوير المؤسسات، من خلال التطرق إلى مفهوم التكوين وأهميته، دوافع التكوين، أنواع ومراحل التكوين، بالإضافة التطرق إلى بعض الدراسات السابقة وهي أهم المحاور التي ينصب اهتمامنا حولها في هذا الفصل.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين

المطلب الأول: مفهوم التكوين وأهميته

الفرع الأول: مفهوم التكوين

وردت تعاريف كثيرة ومتنوعة للتكوين وكلها تصب في جوانب مختلفة له، ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

- 1- هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية¹.
- 2- هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية، وهو احد مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات².
- 3- هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة³.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف التكوين (التدريب) على أنه:

" هو كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية معارف ومهارات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وتحسين سلوكياتهم، بما يزيد من فاعلية أدائهم وتحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

¹ بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، الطبعة الأولى 2011، ص19.

² الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2006/2007، ص2. غير منشورة.

³ الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد السادس، 2008، ص11 منشورة.

الفرع الثاني: أهمية التكوين

تعتبر وظيفة التكوين (التدريب) إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ولا تختلف أهمية التكوين وضرورته مهما كان حجم المؤسسة كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، وتكمن أهمية التكوين في العناصر التالية¹:

- 1 بين الأفراد الذي يتم اختيارهم للعمل لأول مرة في المؤسسة يحتاجون إلى التكوين لكي يكونوا مؤهلون لأداء المهام التي سوف يقومون بها بكفاءة.
- 2 بين محتوى الأعمال ذاتها يتغير من فترة لأخرى بحكم تغيير أساليب العمل، وتغيير المعدات والآلات المستخدمة لأداء العمل، إضافة إلى أن الأفراد العاملين لا يقومون بعمل واحد فقط، وإنما ينتقلون من عمل لأخر، سواء بسبب النقل، أو الترقية، مما يتطلب تدريبهم لأجل تمكينهم من أداء أكثر من عمل واحد.
- 3 أن التطور الحاصل في أساليب الإنتاج وفي تقنيات الصناعة، وما يصحبه من إدخال عمليات جديدة مستخدمة لأداء العمليات الإنتاجية قد تستلزم إلغاء بعض الوظائف الحالية وإحداث وظائف جديدة تتناسب مع نظام الإنتاج الحديث.
- 4 بين ظهور صناعات جديدة لم تكن قائمة من قبل قد يظهر الحاجة إلى تخصصات فنية معينة في بعض المهن لا يمكن توفيرها من الأفراد العاملين حالياً، مما يستلزم إدخال بعضهم إلى دورات تكوينية خاصة بهذه التخصصات الجديدة. وبالتأكيد فإن نوع التكوين اللازم ومدته تعتمدان بشكل رئيسي على درجة مهارة المتكويين، وعلى مدى استعدادهم لإتقان المهن الجديدة في وقت مناسب.

المطلب الثاني: دوافع التكوين

وتتلخص دوافع التكوين (التدريب) في الثمرات التي ستحقق من ورائه هي²:

1 زيادة الإنتاج:

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

¹ احمد بن عيشاوي، التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2003/2002، ص16. غير منشورة.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص27-29.

2 تحسين في نوعية الإنتاج:

إذ أن تكوين الفرد على أداء عمله وفق شروط معناه أداءه بنوعية عالية.

3 اقتصاد في النفقات:

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

4 قلة في معدل دوران العمل:

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

5 رفع معنويات العاملين:

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

6 توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة:

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

7 قلة في الإشراف:

إذ أن الفرد الذي تم تكوينه، وتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلق التكوين لديه وعيا وقدرة على النقد الذاتي، فيقلل من المزيد من الإشراف والاستفسارات، فتقل رقابته.

8 التكوين الخاص بالمشرفين والإداريين:

لا يقتصر التكوين على القوى العاملة المنتجة أو الكتاب، بل يشمل الإداريين والمشرفين مما يزيد من قدراتهم في الإدارة والتخطيط وعملية اتخاذ القرار، ويؤطر إدارتهم بالإطار الإنساني في تعاملهم مع العاملين. لذا فالتكوين معناه زيادة قدرة الإدارة.

9 قلة في الحوادث:

إن التكوين معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة والمناولة، وهي كلها مصادر القضاء على الحوادث.

المطلب الثالث: أنواع ومراحل التكوين

الفرع الأول: أنواع التكوين

تستطيع المؤسسة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التكوينية والمالية التي تتوفر عليها، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التكوين (التدريب) حسب¹:

- مرحلة التوظيف؛
- نوع الوظائف؛
- مكان إجراء التكوين.

¹ بوبكر هشام، إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2006/2007، ص 52-54. غير منشورة.

يمكن تقسيم أنواع التكوين بشكل مختصر حسب هذا الجدول:

جدول رقم (1-1): أنواع التكوين

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
- توجيه الموظف الجديد	- التكوين المهني والفني	- داخل الشركة
- التكوين أثناء العمل	- التكوين التخصصي	- خارج الشركة: • في شركات خاصة • في برامج حكومية
- التكوين لتحديد المعرفة والمهارة	- التكوين الإداري	
- التكوين بغرض الترقية والنقل		
- التكوين للتهيئة للمعاش		

المصدر: بوبكر هشام، إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2006/2007، ص 52-54. بتصرف.

الفرع الثاني: مراحل التكوين (التدريب) الفعال

تتمثل مراحل التكوين الفعال في الخطوات التالية¹:

1 التخطيط للتكوين؛

2 تحديد الاحتياجات التكوينية؛

3 تحديد أهداف التكوين؛

4 تصميم برنامج التكوين؛

5 تنفيذ برنامج التكوين؛

6 تقييم برنامج التكوين.

¹ نصيرة منصري، دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013، ص 10. غير منشورة.

المبحث الثاني: أبحاث ودراسات سابقة

تمثل الدراسات السابقة إرثا نظريا مهما لبناء البحث بناء علميا ومنهجيا فهي خطوة من أهم الخطوات في عملية البحث لما تكتسيه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفاهيم التي يحتاجها في توضيح أبعاد مشكلته من جهة وبيان موقع الدراسة التي هو بصدد دراستها وبالتالي تأسيس الموضوع تأسيسا علميا، وعليه سوف نستعرض الآن بعض الدراسات التي تناولت متغير التدريب على النحو التالي:

المطلب الأول: رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التخطيط والتنمية (جامعة الجزائر) بعنوان:
" دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية (CVI)
بالروية ". للباحث كمال طاطاي والمنجزة في السنة الجامعية 2002-2003.
لقد استهل الباحث دراسته بالتساؤل عن الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها وتحسين أدائهم، وهذا من أجل الرفع من إنتاجيتهم استعدادا للدخول في المنافسة مع باقي المؤسسات.
ومنه طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- 1- ما مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية؟
- 2- ما هو الدور الذي يلعبه التكوين على مستوى المؤسسات؟
- 3- ما هي أهم النتائج التي تتحصل عليها إدارة الإنتاج من خلال تأثير عملية التكوين على مستوى هذه الإدارة؟
- 4- ما هي العوامل المؤثرة في أداء الأفراد على مستوى المؤسسات الإنتاجية؟
- 5- ما هي العناصر المعتمد عليها من طرف المؤسسات الإنتاجية في تقييم أداء أفرادها؟

فرضيات البحث:

لقد أعطى الباحث عدة فرضيات محددة تعتبر أكثر الإجابات احتمالا عن الأسئلة التي سيقوم بفحصها وأهمها:

- 1- إن العنصر البشري يعتبر عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية.
- 2- إن تكوين الموارد البشرية له مردوديته على مستوى المؤسسة (التآهيل).
- 3- إن الاستثمار في الموارد البشرية يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقة ومبدعة.

4 إن التكوين المستمر للأفراد على مستوى المؤسسة يساعد تلك الموارد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة ومنه في رفع إنتاجية المؤسسات.

ومن أجل الإجابة عن إشكالية البحث والبرهنة على صحة فرضياته المتبناة اختار منهجا وصفيا في الجزء النظري، أما الجزء الميداني (التطبيقي) استعمل منهجا تحليليا مقارنة لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

تتمثل هذه الأدوات والمصادر فيما يلي:

■ الدراسة النظرية: الهدف منها هو الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية في هذا الموضوع، وكذا مختلف المجالات، المقالات والدراسات السابقة.

الدراسة الميدانية الخاصة بمركب السيارات الصناعية بروبية (CVI) واستخدم الباحث فيها:

■ المقابلة: حيث قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع.

■ التقارير: تمت فيه عملية مسح المعلومات والإحصائيات الخاصة بالموضوع ومختلف النتائج المتحصل عليها من مختلف المديريات.

إن الملاحظ هنا هو عدم تصميم الباحث لعينة من مجتمع البحث، ولم يستعمل أيا من أدوات جمع البيانات إلا اعتماده على المقابلة والتي لم يذكر تحديدا مع من أجراها.

النتائج:

لقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة المنظمة (المؤسسة) على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.

- يجب ان يبنى تخطيط التكوين على أساس علمي وسليم قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات أو اتجاهات معينة يراد تنميتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة بما لمواجهتها وعلاجها.
- يقتصر موضوع رفع الإنتاجية بحصول العاملين على حصص تكوينية وحلقات وندوات التي تسمح برفع الإنتاجية.
- إن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الدخل والنتاج الوطني وزيادة معدلات الاستثمار والتوظيف واستغلال الموارد وتحسين ميزان المدفوعات لزيادة القدرة على التصدير.

المطلب الثاني: رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير منظمات (جامعة أحمد بوقرة بومرداس)
بعنوان:

" تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ". للباحث بوعريوة الربيع والمنجزة في
السنة الجامعية 2006-2007

أهم ما سعى الباحث معالجته في هذا البحث هو مدى مساهمة نظام التدريب في بلوغ أهداف المؤسسة وكيف تساهم الإنتاجية في تحقيق التنمية والتطوير في المؤسسات.
وعليه تم طرح الأسئلة التالية:

- ما هي شروط فعالية نظام التدريب في المؤسسة وما مدى مساهمته في بلوغ أهدافها؟
- كيف تساهم الإنتاجية في تحقيق التنمية والتطوير في المؤسسات الاقتصادية؟
- ما هو واقع نظام التدريب لدى مؤسسة سونلغاز وما مدى تأثيره على إنتاجية عمالها؟

الفرضيات:

- عالج الباحث هذه الإشكاليات انطلاقاً من الفرضيات التالية والتي يعتبرها محورية لدراسة هذا الموضوع:
- يوضع التدريب بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة، ونتائجه تبرز في مستويات الأداء للعمال.
 - للتدريب دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال.

- الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة.
- أما المنهج الذي اعتمده الباحث في الإجابة على الفرضيات المتبناة، اختار المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، أما الفصل التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة، وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونلغاز، حيث استخدم الباحث فيها كل من الاستبيان، المقابلة ومختلف التقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها.

النتائج:

- توصل الباحث من خلال دراسته إلى تمييز نوعين من النتائج:
- أهم النتائج الناتجة عن الدراسة النظرية والمتمثلة فيما يلي:
- تقوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب ويتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة في الأداء الفعلي والمتوقع.
- إن التدريب يقوم على الاستمرارية وهذا من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية المتجددة.
- يتأثر مقياس إنتاجية العمال بعوامل عديدة من أبرزها التدريب، فإذا كان انخفاض إنتاجية العامل سببه الضعف المسجل في قدرات ومهارات العمال، فإن التدريب يعتبر الوسيلة الأنجع في تحسينها.
- أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي فتتمثل فيما يلي:
- تعمل المؤسسة من خلال عملية التدريب على تحقيق أهداف قد تكون طويلة الأجل تظهر في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة وأهداف قصيرة الأجل تظهر في مخطط التدريب.
- يهدف التدريب إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية والتسييرية التي تعرفها البيئة، ونتائج التدريب تبرز في أداء العامل وهذا من خلال دوره في تغير السلوكيات الوظيفية وتحسين مهارات وقدرات العمال، وترقيتهم لشغل مناصب مهنية.
- يعمل التدريب على تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال وهذا من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف.

المطلب الثالث: رسالة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (جامعة ورقلة)
بعنوان:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة لمؤسسة مومن لإنتاج السميد والدقيق بسيدي خويلد ورقلة. للباحثة نصيرة مناصري والمنجزة في السنة الجامعية 2012-2013.
اهتمت هذه الباحثة في إظهار أهمية التدريب ودوره في دعم المؤسسات وكذا إبراز أثر التدريب على أداء العمال وإنتاجيته وواقعه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
ومن خلال هذا الموضوع تم طرح التساؤلات التالية:

- ماذا نعني بأداء العاملين وإنتاجيتهم؟
- كيف يمكن تعريف عملية التدريب وماذا تمثل بالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟
- كيف يتم التخطيط لعملية التدريب وتنفيذها ومن هو المسؤول عن القيام بها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟
- فيما يتمثل واقع أثر التدريب على أداء العامل وإنتاجيته في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات:

- إن تقييم أداء العاملين يوضح المستوى المقدم من قبل العاملين وفقا لمعايير معينة تمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية.
- إن عملية التدريب تعتبر كوسيلة مساعدة للوصول إلى الأهداف المرجوة.
- إن عملية التدريب يتم التخطيط لها وتنفيذها وفقا لاحتياجات المؤسسة وأهدافها المرجوة.
- إن عملية التدريب تكسب العاملين المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أكمل وجه.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن إشكالية هذا البحث باعتباره أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة فهو الأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية إذ يقوم على جمع البيانات بنوعها الكمي والكيفي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج وللمعرفة طبيعتها

وخصائصها وتحديد العلاقة بين عناصرها وبين الظواهر الأخرى، فهذا المنهج يجمع بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية من خلال:

- المنهج الوصفي: في الجانب النظري، وذلك باستعمال مجموعة من المراجع تمثلت في: الكتب والمجلات والأبحاث والدراسات العلمية.
- المنهج التحليلي: في الجانب التطبيقي، حيث تم الاستعانة بالاستبيان وهو إحدى تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات المتعلقة بآراء العمال بالمؤسسة، أما فيما يخص عرض وتحليل البيانات والمعلومات فقد تمت الاستعانة ببرامج إحصائية تمثلت في التكرارات والنسب المئوية.

النتائج:

- إن الهدف من تقييم أداء العاملين هو تحسين النتائج الفردية والجماعية من أجل تحسين أداء المؤسسة ككل.
- إن الهدف من التدريب هو تحسين الجودة والزيادة في الإنتاج.
- إن التدريب يعمل على إكساب العاملين المعارف والمهارات وبالتالي يحسن من أداء العاملين بالمؤسسة.
- إن التدريب يزيد في الإنتاجية ويعمل على تخفيض حوادث العمل بالمؤسسة.
- إن التدريب يعمل على التقليل من مشكل الغياب والتأخر عن العمل بالمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرضنا لنشاط التكوين في جانبه النظري وحاولنا تحديد مفهوم للتكوين في المؤسسة من خلال تناولنا لبعض المفاهيم للتكوين، من طرف بعض الكتاب، وكذا معرفة دوافع التكوين أي متى تقرر المؤسسة تكوين (تدريب) عمالها والاستفادة منهم، ثم تطرقنا إلى أنواعه واستطعنا معرفة أن المؤسسة تختار ما يناسبها من التكوين، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التكوينية والمالية التي تتوفر عليها، وتعرضنا كذلك إلى معرفة مراحل التكوين والخطوات التي يمر بها في المؤسسة من التخطيط له إلى تقييم نتائجه على المؤسسة.

كما يمكن القول في نهاية هذا الفصل أن العامل أو ما يعرف بالموارد البشري هو الجوهر الأساسي في هذه العملية أي التكوين (التدريب)، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم المصالح الإدارية المسؤولة عن الاستخدام والاستغلال الأمثل لهذا المورد الذي يعتبر هو الثروة الأهم في المؤسسة المعاصرة.

بعدها تطرقنا إلى التكوين في الجانب النظري سنحاول إسقاط ذلك على الجانب التطبيقي الذي من خلاله سنوضح أثر التكوين في إستراتيجية تطوير المؤسسة في دراسة ميدانية لإحدى المؤسسات في الفصل الموالي.

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول للجانب النظري لعنصر التكوين إلى مفهومه وأهميته في المؤسسة وإلى أنواعه ومراحله إلا أن معرفة النظري لهذا المصطلح يبقى غير كافي لتوضيح دوره في المؤسسة ويبقى بحاجة لتدعيمات واقعية لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى محاولة القيام بعملية إسقاطه على الجانب التطبيقي (العملي). لهذا اخترنا الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وسط، مديرية التوزيع ورقلة – ريفي – قسم الموارد البشرية مصلحة التكوين، للقيام بالدراسة التطبيقية وقد قسمنا هذه الدراسة إلى مبحثين رئيسيين وتطرقنا من خلالهما إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها حول دور التكوين في تطوير المؤسسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

إن كل الدراسات باختلاف أنواعها لابد أن تقوم على منهج معين وأسس علمية من أجل أن تكون هذه الدراسة تتمتع بالصحة والقبول.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تنقسم بدورها إلى فرعين وهما:

الفرع الأول: المنهج المستخدم

إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره يمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية، لذلك فتحديد المنهج المستخدم في البحث يعتبر خطوة هامة وضرورية لتوضيح الطريق الذي سوف يتبعه الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن الأسئلة التي يطرحها في بداية بحثه. لذلك فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والتحليلي لأن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة ومن جهة أخرى فإننا سنقوم بتحليل البيانات والنتائج التي سنتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

1 الاستمارة:

استخدمنا الاستمارة كأداة أساسية في هذه الدراسة وذلك لطبيعة موضوعها ومتغيراتها حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت إلى 4 محاور بمجموع 23 سؤالاً كما يلي:

- المحور الأول: خاص بالمعلومات الخاصة والتي تتعلق بالخلفية الاجتماعية والمهنية للأفراد وتتضمن 3 أسئلة تطرقت في هذه الأسئلة إلى الجنس والمستوى الدراسي ومدة الخدمة بالمؤسسة.
- المحور الثاني: يتمحور حول واقع التكوين في المؤسسة مبرزين دور ومدى اهتمام المؤسسة بالتكوين ويتضمن 8 أسئلة حاولنا من خلالها معرفة وضعية التكوين والأدوات التي تلجأ إليها المؤسسة في تنمية مهارات وكفاءات الأفراد.
- المحور الثالث: ويضم 5 أسئلة خصصت إلى عملية تحديد الاحتياجات التكوينية والتي تمحورت حول معرفة كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية ومعرفة الجهات المسؤولة عن ذلك.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة –

- المحور الرابع: ويتضمن أسئلة خاصة بعملية تقييم التكوين بالنسبة للأفراد والمؤسسة، حيث أن هذا المحور تضمن 7 أسئلة.

المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية وحجم العينة

إن كل الدراسات تستدعي بالضرورة إلى استعمال بعض الأساليب الإحصائية من الوصول إلى إجابات علمية دقيقة وتساعدنا في تحليل النتائج وقد استعملنا في دراستنا هذه الأساليب الإحصائية التالية:

1 التكرار: وهو تعدد الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة وتلخيصها بالجدول وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة على استبيان الدراسة.

2 النسب المئوية: وذلك لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، وهي الوسيلة الإحصائية التي اعتمدنا عليها لتفسير عرض نتائج الاستمارة، وتحسب كالتالي:

$$\text{النسبة المئوية للعنصر (س)} = \text{تكرار العنصر (س)} \times 100 / \text{مجموع التكرارات}$$

حجم العينة موضوع الدراسة نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (2-1): حجم العينة المدروسة

عدد العمال (أفراد العينة)	30 عامل
عدد الاستمارات الموزعة	30 استمارة
عدد الاستمارات غير المسترجعة	05 استمارة
عدد الاستمارات المسترجعة	25 استمارة
عدد الاستمارات المرفوضة	02 استمارة
عدد الاستمارات المحاب عليها والمقبولة	23 استمارة

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

تعد مرحلة عرض وتحليل النتائج من إحدى الركائز الأساسية في البحث لذلك سنقدم في هذا المبحث نتائج استغلال الاستثمارات البحثية التي قمنا بتطبيقها على العمال.

المطلب الأول: عرض النتائج المتحصل عليها

أولاً: البيانات المتعلقة بالمعلومات الخاصة.

الجدول رقم (2-2): طبيعة الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	18	78.26
أنثى	5	21.74
المجموع	23	100

المصدر: من إعداد الطالب استناداً للاستبيانات الموزعة.

يتضح من خلال النتائج في الجدول وجود فارق شاسع بين النسبتين وهذا الاختلاف يعود إلى عدة عوامل منها طبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات الوطنية التي تفرض على عمالها الخروج في مهمات عمل إلى المناطق البعيدة والتابع للمديرية.

الجدول رقم (2-3): المستوى الدراسي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
متوسط	2	8.70
ثانوي	7	30.43
جامعي	14	60.87
المجموع	23	100

المصدر: من إعداد الطالب استناداً للاستبيانات الموزعة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة –

من الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بـ 14 عاملا أي نسبة 60.87% ذات مستوى جامعي وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على العمال ذوي المستوى العالي، مع نسبة أقل للعمال في المستوى الثانوي التي بنسبة تقدر بـ 30.43% وهذا يدل على أن المستوى الدراسي للعمال يمكنهم من اكتساب المعارف والمهارات .

الجدول رقم (2-4): مدة الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	مدة الخدمة
30.43	7	من 1 إلى 3 سنوات
4.35	1	من 3 إلى 5 سنوات
30.43	7	من 5 إلى 10 سنوات
34.78	8	فوق 10 سنوات
100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

نلاحظ من النتائج المتحصل عليها أن النسب متقاربة وهذا يدل على أن المؤسسة تجمع بين عمال جدد وأصحاب الخبرة وهذا يساعد في تحقيق التكامل والتجانس في الأداء.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة –

❖ واقع التكوين في المؤسسة:

الجدول رقم (2-5): مكان التكوين (التدريب) عند الالتحاق بالمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	مكان التكوين	
13.04	3	داخل المؤسسة	نعم
69.56	16	في مركز مهني تابع للمؤسسة	
—	—	في مركز مهني مستقل	
4.34	1	أخرى	
86.96	20	المجموع	
13.04	3		لا
100	23		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

بالنسبة لمكان التكوين المعتمد من المؤسسة أن معظم أفراد العينة يلتحقون بالمؤسسة يتلقون تكويننا ويؤكدون أن المؤسسة تعتمد في عملية التكوين على المراكز التابعة لها وهو ما يبرز الاهتمام الكبير الذي توليه هذه الأخيرة للعملية التكوينية ما جعلها تقوم بإنشاء مراكز تكوين خاصة بما تختص في مجال عملها. أما بالنسبة للتكوين داخل المؤسسة فهو موجه لكل العمال حيث تكون في شكل دورات إعلامية فيها يتلقى العمال توجيهات ونصائح في مجال عملهم، وعليه فإن المؤسسة تفضل التكوين في المراكز التابع لها.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة –

الجدول رقم (2-6): نوع التكوين الذي استفادت منه العينة

نوع التكوين	التكرار	النسبة المئوية %
تكوين تخصصي	18	90
تكوين أكاديمي	1	5
تكوين ترقوي	1	5
أخرى	—	—
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بـ 18 عاملا أي بنسبة 90% قد استفادت من تكوين تخصصي فهم يؤكدون على أن هذا النوع من التكوين يعد انسب طريقة للتكوين الجيد باعتبار أن نشاط المؤسسة محيط بالمخاطر ولهذا فتلقينهم لهذا النوع من التكوين يحميهم أولا ويمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه ثانيا وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي اهتمام لهذا النوع من التكوين وانه الأقرب والملم بكامل نواحي نشاط المؤسسة.

الجدول رقم (2-7): الجهة المسؤولة عن توجيه التكوين

الجهة المسؤولة	التكرار	النسبة المئوية %
طلبك الشخصي	2	10
مسؤولك المباشر	13	65
مصلحة التكوين	4	20
أخرى	1	5
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة –

تبين من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 65% لقد أكدوا من خلال تصريحاتهم بأن الجهة المسؤولة عن توجيه العمال للتكوين وهو المسؤول المباشر، وبنسبة 20% من أفراد العينة يتم توجيههم من طرف مصلحة التكوين . ويبقى المسؤول الأول في المؤسسة عن توجيه العمال للتكوين وهو مسؤوله المباشر.

الجدول رقم (2-8): إرتباط التكوين بالمنصب الذي يشغله العامل

إرتباط التكوين بالمنصب	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	17	85
لا	3	15
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

من خلال ما يتضح لنا في الجدول أن معظم أفراد العينة بنسبة 85% أي 17 تكرارا صرحوا بأنهم يعملون في نفس الاختصاص الذي تلقوا عليه تكوينا وهو ما يؤكد أن المؤسسة تولي ضرورة الارتباط والتوافق بين منصب العمل والتكوين الذي يخضع له العامل وبالتالي اعتمادها على مبدأ التخصص.

الجدول رقم (2-9): الاستفادة من دورات تكوينية أخرى

الاستفادة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	15	75
لا	5	25
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

من خلال الجدول صرحوا أفراد العينة بنسبة 75% أنهم استفادوا من دورات تكوينية أخرى بينما الباقي من أفراد العينة صرحوا بنسبة 25% بأنهم لم يستفيدوا من الدورات التكوينية .

وهذا ما يوضح أن المؤسسة تحاول تكوين أفرادها كلما سمحت لها الفرصة وكلما زادت احتياجها إلى

اختصاص معين.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة -

الجدول رقم (2-10): مساهمة التكوين في زيادة الكفاءات والمهارات

المساهمة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	14	70
لا	6	30
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة بنسبة 70% أكدوا على أن الدورات التكوينية قد ساهمت

في زيادة كفاءة العمال ومهاراتهم في مجال عملهم وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تولي اهتمام كبير لعملية التكوين .

الجدول رقم (2-11): حاجة العمال إلى فترة تكوينية جديدة

الحاجة للتكوين	لماذا؟	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	للحفاظ على منصب عملك	-	-	16	80
	لتحسين الأداء وتنمية القدرات	12	60		
	للحصول على ترقية	-	-		
	كلها معا	4	20		
لا	لأن التكوين غير مفيد في هذه المؤسسة	-	-	4	20
	لأنك قادر على أداء عملك على أكمل وجه	1	5		
	لأمور أخرى	3	15		
المجموع		20	100	20	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة –

نلاحظ من الجدول أن اغلب أفراد العينة تقر بأنها بحاجة إلى فترة تكوينية جديدة بنسبة 80% من الأفراد والدافع الرئيسي لحاجتهم إلى التكوين يعود إلى ضرورة تحسين أدائهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وهذا يؤكد على أن العمال يقدمون مصلحة المؤسسة على المصلحة الخاصة بغض النظر عن 4 أفراد من العينة الذين صرحوا بأنهم بحاجة إلى فترة تكوينية بضرورة كل الاختيارات.

وبنسبة ضئيلة من العينة 20% صرح بأنه لا يحتاج إلى فترة تكوينية لأنه قادر على تأدية مهامه ولأموار أخرى لم يتم التصريح بها.

جدول رقم (2-12): وضع التكوين في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	وضع التكوين
21.74	5	في تزايد
34.78	8	في تراجع
43.48	10	على نفس الحال
100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 43.48% من أفراد العينة صرحوا بأن اهتمام المؤسسة بالعملية التكوينية على نفس الحال بالرغم من غالبية أفراد العينة أكدوا أنهم تلقوا دورات تكوينية أخرى وتم الاستفادة منها وهذا كله لا يوضح لديهم أن المؤسسة تولى لهذه العملية اهتمام كبير.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة –

❖ تحديد الاحتياجات التكوينية.

جدول رقم (2-13): سبب اللجوء إلى تحديد الاحتياجات التكوينية

السبب	التكرار	النسبة المئوية %
رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها	14	60.87
وجود فجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة	2	8.7
تدني نوعية الخدمات التي تقدمها	6	26.09
أخرى	1	4.34
المجموع	23	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة لديها عدة أسباب تدفعها إلى العمل بتحديد الاحتياجات التكوينية لكن أهمها هو رغبتها في تنمية كفاءتها ويظهر ذلك بنسبة 60,87% ولعل هذا ما يؤكد هدف المؤسسة دائما إلى تنمية قدراتها وخدماتها من خلال تنمية مواردها البشرية والدافع الثاني حسب الجدول والمهم للعمل بتحديد الاحتياجات التكوينية هو تدني نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة وجاءت بنسبة 26.09% وأظن هذا انه يعود إلى المشاكل والشكاوي المقدمة من طرف الزبائن أي أنها تولي اهتمام لإيجاد حلول لمشاكل وشكاوي الزبائن.

جدول رقم (2-14): كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية

كيفية التحديد	التكرار	النسبة المئوية %
تحليل الاحتياجات التكوينية	5	21.74
بطريقة عشوائية	4	17.39
قرار من المؤسسة الأم	11	47.83
أخرى	3	13.04
المجموع	23	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة -

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد في كيفية تحديد احتياجاتها التكوينية على قرار من المؤسسة الأم بنسبة 47.83% أي أن لديها حصة كبيرة في هذه العملية والطريقة الثانية في تحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد حسب تصريح أفراد العينة هي تحليل الاحتياجات التكوينية بنسبة 21.74% .

جدول رقم (2-15): المسؤول عن تحديد الاحتياجات التكوينية

المسؤول	التكرار	النسبة المئوية %
مسؤولك المباشر	11	47.83
رئيس القسم أو المصلحة	7	30.43
آخر	5	21.74
المجموع	23	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 47.83% من أفراد العينة صرحوا بأن المسؤول المباشر عليهم هو من تقع عليه مسؤولية تحديد الاحتياجات التكوينية وذلك لأنه الوحيد الذي يعي تماما ما مدى احتياج عماله للتكوين وفيه من أفراد العينة صرحوا بنسبة 30.43% بأن المسؤول عن تحديد الاحتياجات التكوينية هو مصلحة التكوين .

جدول رقم (2-16): كفاءة المسؤول في تحديد الاحتياجات التكوينية

النسبة المئوية %		التكرار		كفاءة المسؤول	
65.22		15		نعم	
34.78	4.35	8	1	عدم تقديره لأهمية التكوين في المؤسسة	
	17.39		4	عدم إلمامه ومعرفته لنشاط وظيفتك	
	4.35		1	عدم تخصصه في نفس تخصص عملك	
	8.69		2	اخرى	
100		23		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة –

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة بنسبة 65.22% يصرحون ويؤكدون على أن المسؤولين عن عملية التحديد يتمتعون بالكفاءة العالية للقيام بهذا الدور وهذا يعود إلى درايتهم بمهامهم الوظيفية وتخصصهم في مجال عملهم مما يجعلها أكثر سهولة في تحليل مهام منصب عمل العمال وبالتالي تحديد احتياجاتهم الفعلية للتكوين.

مع تصريح بعض أفراد العينة بنسبة أقل تقدر ب 34.78% بلا وذلك لعدم تقديره لأهمية التكوين أو لعدم إلمامه ومعرفته وتخصصه لنشاط الوظيفة. ومن النتائج نستخلص أنه العكس صحيح أي أن المسؤول عن تحديد الاحتياجات صاحب كفاءة ومعرفة.

جدول رقم (2-17): الجانب الذي ينقصك لأداء عملك

النسبة المئوية %	التكرار	جانب النقص لدى العمال
26.09	6	الجانب النظري
21.74	5	الجانب العملي
52.17	12	النظري والعملي معا
100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

حسب النتائج في الجدول يؤكدون بنسبة 52.17% من أفراد العينة أن الجانب الذي ينقصهم هو الجانب النظري والعملي معا وهذا يدل على أن العامل يفضل ويريد أن يكون يتمتع بالمهارة والكفاءة في عمله ويكون ملم بالجانبين النظري والعملي معا.

❖ تقييم التكوين:

يعتبر التقييم من أهم العمليات الإستراتيجية التي يجب على المؤسسة تتبعها والتحقق فيها، فهو يعتبر الصلة الوحيدة التي يمكن من خلالها معرفة وضع المؤسسة والأفراد على حد سواء فمن خلاله يتم معرفة نسبة تحقيق الأهداف المسطرة وإن كان التكوين يساهم في عملية تحقيق الأهداف أو لا.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة –

جدول رقم (2-18): كيفية تقييم العملية التكوينية في المؤسسة

النسبة المئوية %		التكرار		الكيفية	
47.83	26.08	11	6	استمارة معلومات	
	8.69		2	اختبارات تكوينية	
	8.69		2	قياس الاداء	
	4.34		1	أخرى	
52.17		12		لا	
100		23		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 52.17% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بعملية تقييم الأفراد بعد العملية التكوينية وذلك عن طريق استمارة معلومات بنسبة 26.08% وحسب ما أكده المسؤول عن التكوين أن المؤسسة لا تقوم بعملية التقييم في المؤسسة ويقوم المركز بتقييم المتكويين عند انقضاء فترة التكوين يتم تقييمهم عن طريق استمارة معلومات في غالب الأحيان.

جدول رقم (2-19): هل التكوين يتماشى مع احتياجاتك التكوينية

النسبة المئوية %	التكرار	التماشي مع الاحتياجات
85	17	نعم
15	3	لا
100	20	

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 85% من أفراد العينة أكدوا أن التكوين الذي تلقوه يتماشى مع احتياجاتهم التكوينية بشكل كبير وهذا ما يثبتته الجدول (2-16) بأن المسؤول عن تحديد الاحتياجات التكوينية يتمتع بالكفاءة للقيام بهذا الدور وفي تحليل مهام منصب عمل العمال.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة –

جدول رقم (2-20): مدى اكتساب الأفراد لمهارات جديدة

الاكتساب	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	19	95
لا	1	5
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 95% من أفراد العينة قد أكدوا أن التكوين الذي تلقوه أضاف لهم معارف ومهارات مهنية جديدة وهذا يدل على أن المؤسسة قد استثمرت في الرأسمال البشري، فالتكوين الذي اعتمدت عليه المؤسسة أعطى ما كان منوطا به وهو الذي عمل على تثمين معارف الأفراد وتزويدهم بمهارات وكفاءات جديدة تسمح لهم بممارسة وظائفهم بكل سهولة.

جدول رقم (2-21): مستوى الأفراد بعد التكوين

المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
أكثر فعالية	13	65
تحول جذري	6	30
لم يقدم إضافة	1	5
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 65% من أفراد العينة صرحوا بان مستواهم بعد التكوين أصبح أكثر فعالية ذلك لأن محتوى التكوين الذي يستفيدون منه كل مرة يكون أكثر تعمقا وتخصصا من سابقه.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة –

جدول رقم (2-22): مردود الأفراد بعد التكوين

المردود	التكرار	النسبة المئوية %
جيد	9	45
متوسط	10	50
ضعيف	1	5
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

من خلال الجدول نلاحظ أن مردود الأفراد بعد التكوين ينحصر بين مردود المتوسط والجيد لأغلبية أفراد العينة حيث أن نسبة الأفراد الذين يرون أن مردودهم يعد متوسطا هي 50% وذلك يعود إلى إمكانية وجود صعوبات في تطبيق كل ما تلقوه في المراكز التكوينية التابعة لها من دروس وتقنيات، وهذا ممكن لغياب بعض الوسائل والأجهزة التي تكونوا أو تدرّبوا عليها.

ونسبة الأفراد الذين يرون أن مردودهم بعد التكوين أصبح جيدا هي 45% ويرجع حسبهم إلى التكوين الذي تلقوه في مجال عملهم واختصاصهم.

جدول رقم (2-23): إمكانية تقديم مبادرات واقتراحات لمسئوليك

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	17	85
لا	3	15
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 85% باستطاعتهم تقديم مبادرات واقتراحات فيما يخص العمل، ويعود هذا إلى وجود وضوح في مناصب عملهم فحسب العمال فإن هذه الاقتراحات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة –

تمثل في أغلب الأحيان في بعض التعديلات لطرق العمل والكيفية التي يجب أن يتم بها لهذا يصبح العامل يؤدي المهام الموكلة إليه بكل سهولة وفعالية مما ينقص عليه أعباء العمل.

جدول رقم (2-24): التكوين يؤهلك للعمل في أكثر من منصب

يؤهلك التكوين	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	14	70
لا	6	30
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للاستبيانات الموزعة.

يتبين من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة أي وبنسبة 70% الذين استفادوا من التكوين مؤهلون للعمل في أكثر من منصب وهذا يعد نقطة قوة للمؤسسة، وذلك يعود إلى نوع التكوين المستفيدون منه هو تكوين تخصصي فيه نوع من الشمولية في توفير المعلومات وزيادة المهارات العامل في القسم التابع له.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

من خلال ما تم عرضه والمتحصل عليه في المطلب الأول يمكن تحليل النتائج المتوصل إليها كما يلي:
أولاً: نتائج الفرضية الأولى: " إن عملية التكوين تعتبر كوسيلة مساعدة لتحقيق الأهداف المرجوة "

على العموم تأكد من خلال الدراسة التي أجريناها في المؤسسة محل الدراسة أن تهتم بعملية التكوين كعملية أساسية لزيادة كفاءة العمال وتحديد مهاراتهم حيث نجدتها تعتمد على تكوينهم عند التحاقهم بها، وهذا ما أكدته نسبة من العينة ككل 86.96% حيث تم هذا التكوين في مراكز تابعة للمؤسسة والشيء الملاحظ هو اعتماد المؤسسة على نوع التكوين التخصصي وهو ما أكدته نسبة 90% من العينة، حيث تعتبر المؤسسة أن أداء العامل لعمله يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية التكوين الذي يتلقاه فعندما يكون التكوين تخصصياً ودقيقاً ويستجيب لحاجات العمل فهو يؤدي إلى تحكم العامل وتحسن أدائه وبالتالي زيادة فعاليته.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة –

ومن خلال نتائج الدراسة ثبتت أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المسؤول المباشر في توجيه التكوين وهذا ما أكدته نسبة 65% من أفراد العينة، لهذا هو الوحيد القادر على معرفة الضعف الذي يعاني منه العامل في أداء مهام منصبه لذلك المؤسسة تسعى إلى ضرورة التوافق والارتباط بين منصب العمل والتكوين وهذا ما تؤكدته النسبة 85% من أفراد العينة.

من خلال ما سبق نجد بأن التكوين يحظى بأهمية كبيرة وأن المؤسسة تعتبره كوسيلة مساعدة للوصول أو تحقيق الأهداف المرجوة وهذا ما أكدته غالبية أفراد العينة في أن المؤسسة تعمل على تكوين عمالها كلما سمحت لهم الفرصة بنسبة 80% ولأجل تحسين الأداء وتنمية القدرات.

ثانيا: نتائج الفرضية الثانية: " يتم تحديد الاحتياجات التكوينية وفق معايير معينة تبرز أهداف المؤسسة "

يلعب تحديد الاحتياجات التكوينية دورا جوهريا في توجيه العملية التكوينية باعتبارها عنصر أساسي من خلالها تستطيع المؤسسة التحكم في مختلف العمليات والأسس التي تقوم عليها مجموعة الأعمال والوظائف التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بفعالية.

ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة تعتبر اللجوء إلى تحديد الاحتياجات التكوينية أمرا مهما لها، باعتبارها أسلوبا علميا تعتمد عليه أغلب المؤسسات مهما كان نشاطها وهذا ما يؤكدته أغلب أفراد العينة التي أجريت عليهم الدراسة، حيث أن 60.87% منهم يرون أن ذلك يرجع إلى رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها وكذلك تدني نوعية الخدمات التي تقدمها.

ومن جهة أخرى فإن هذا التحديد للاحتياجات التكوينية لا يتم بطريقة عشوائية وإنما بقرار من المؤسسة الأم وهذا ما أكدته معظم أفراد العينة بنسبة 47.83% وبنسبة أقل تعتمد المؤسسة على تحليل الاحتياجات التكوينية للعمال كطريقة ثانية تعتمد عليها المؤسسة ويتكفل المسؤول المباشر بتوجيه التكوين وتحليل الاحتياجات التكوينية لأنه الأكثر احتكاكا مع العمال وبالتالي فإنه يعلم نقاط القوة والضعف لديهم ومن منهم قابل للتطور واكتساب مهارات وقدرات جديدة تتلاءم وطبيعة الأهداف المنوط بهم.

لهذا يتبين معنا أن الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة تنبثق ضمنها تحديد الاحتياجات التكوينية

للعمال.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التكوين في تطوير المؤسسة -

ثالثا: نتائج الفرضية الثالثة " تعتمد المؤسسة على تقييم عمالها بعد العملية بعد العملية التكوينية لأجل التأكد من مدى تحقيق أهدافها " .

إن قيام المؤسسة بعملية تحديد الاحتياجات التكوينية يفرض عليها القيام بخطوة أخرى مهمة تتمثل في تقييم العملية التكوينية ككل حتى تقييم مدى تحقيق الأهداف من وراء هذه العملية إلا أن أفراد العينة انقسموا بنسب متقاربة حيث أن ما نسبته 52.17 % صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بعملية تقييم التكوين إلا أن ما نسبته 47.83 % صرحوا على أن المؤسسة تقوم بعملية تقييم التكوين وفي غالب الأحيان يكون عن طريق إستمارة معلومات .

وعلى الرغم من ذلك أن جل العمال يؤكدون على أن مستواهم المعرفي والمهني بعد التكوين أصبح أكثر فعالية وبنسبة 65 % من أفراد العينة .

من خلال نتائج يتبين أن العامل الذي تلقى فترة تكوينية أصبح مؤهل لإعطاء حلول واقتراحات لمسؤولية في مجال العمل بنسبة 85 % من أفراد العينة .

وكذلك لديه مؤهلات للعمل في أكثر من منصب وهذا يدل على أن التكوين يعطي إضافة واضحة ومهارات مميزة في أدائه لمهامه وتحسين أداء وخدمات المؤسسة ككل .

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لميدان الدراسة ألا وهو الشركة الوطنية للكهرباء والغاز للوسط، مديرية التوزيع ورقلة – ريفي. كما اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي ، باعتباره منهج قادر على الربط بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، وتم التطرق إلى الأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة من اجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة وتمثل في الجداول التكرارية والنسب المئوية، من خلاله تطرقنا إلى معرفة اثر التكوين على إستراتيجية تطوير المؤسسة تم تحليل أسئلة الاستمارة التي تتضمن 4 محاور:

أولها يتعلق بالبيانات الخاصة لعينة الدراسة والثاني يظهر واقع التكوين في المؤسسة من معرفة مكان التكوين ونوعه ومن المسؤول عن التكوين أي أهميته في المؤسسة.ومن الثالث حيث تحديد الاحتياجات التكوينية والطريقة التي تتبعها المؤسسة ومن المسؤول عنها أما الرابع فيتمحور حول تقييم المؤسسة للعملية التكوينية ومعرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال مكان متوقع من العملية التكوينية.

لقد تأكدنا من خلال دراستنا أن الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من أنجح الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلالها ، حيث يتطلب هذا الاعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الاعتبار مكان، نوع، واستمرارية العملية التكوينية.

من جهة أخرى لابد من وجود إستراتيجية محددة في كيفية تحديد وتقييم العملية التكوينية باعتبار هذين العنصرين أساس من أسس نجاح العملية التكوينية ككل، فوجوب الاعتماد على خطط وطرق واضحة مدروسة ومتعارف عليها أمر مهم للغاية، حيث تقوم مثلا على تحليل ووصف مناصب العمل، وجود مجموعة من المشرفين من ذوي المهارات في تحديد وتحليل هذه الاحتياجات، التقييم على أساس مجموعة من المعايير العلمية، مما ينجح عنه تحقيق أمثل للأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

وبناء على محصلات الدراسة توصلنا إلى الإجابة على الفرضيات التالية بشكل مختصر:

- إن المقصود بالعملية التكوينية هو نشاط يكسب العاملين المعارف، الخبرات، القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز مهامهم على أكمل وجه. ومنه تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.
- يمكن تحديد الاحتياجات التكوينية وفقا لإستراتيجيات ومعايير معينة من خلالها تستطيع المؤسسة التحكم في مختلف العمليات والأسس التي تقوم عليها مجموعة الأعمال والوظائف التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها بفعالية.
- تقييم المؤسسة العملية التكوينية عن طريق استمارة معلومات لمعرفة مدى تزويدهم بالمعارف والمهارات المدرجة تحت العملية التكوينية ومدى تحقيقها للأهداف، وذلك تبعا لقول 47.83 % من أفراد العينة إلا أن غالبية أفراد العينة وهم 52.17% أكدوا على أن المؤسسة لا تقوم بتقييم العملية التكوينية.

النتائج والاقتراحات:

استنادا إلى الدور الكبير الذي تشغله العملية التكوينية وكنصر فعال في تحقيق أهداف المؤسسة فإنه يجب التحديد الأمثل للاحتياجات التكوينية اللازمة وكذا إتباعها بعملية تقييمية ناجعة ومن هذا المنطلق يمكن التنويه إلى:

أولا : النتائج: نذكر جملة من النتائج المتوصل إليها كالتالي:

- 1 تقوم إستراتيجية التنمية والتطوير في المؤسسة بدرجة كبيرة على التكوين، ويتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع.
- 2 يهدف التكوين بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف التعليمية والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الأفراد وتعديل اتجاهاتهم.
- 3 تقوم عملية التدريب على الاستمرارية، وهذا من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتجددة.
- 4 تهدف برامج التكوين بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء، وذلك من خلال التركيز على الأهداف التكوينية والتي تتمثل في تحسين الكفاءة وتعديل السلوك.
- 5 إن تحديد الاحتياجات التكوينية بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح.
- 6 إن نظام التكوين يستدعي نظرة أكثر شمولية للعملية التكوينية، وبالتالي الاهتمام أكثر بالجانب الإستراتيجي لهذا النشاط.
- 7 تمر عملية التكوين عبر ثلاثة مراحل هي: تحديد الاحتياجات ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني وأخيرا تقييم التدريب.
- 8 تسمح مرحلة تقييم فعالة لنظام التكوين من التأكد من أن الأهداف المسطرة قد تم تحقيقها.
- 9 تعتمد المؤسسة في تكوين أفرادها على التكوين التخصصي في المراكز التابعة لها.
- 10 تطابق الاحتياجات التكوينية المحددة مع الاحتياجات الفعلية للأفراد.

ثانيا: الاقتراحات : بعد التطرق لهذا الموضوع والخوض في غماره خرجنا بجملة من الاقتراحات وهي كالتالي:

1. إعطاء أهمية أكبر لعملية تقييم العمال بعد التكوين بصفة مستمرة.
2. تحسيس العاملين في المؤسسة بأهمية وضرة التكوين.
3. إبراز نقائص العمال بعد العملية التكوينية مع وجوب تعرفهم عليها.
4. ضرورة مشاركة العمال في أهداف المؤسسة.

أفاق الدراسة

تمتد أفاق الدراسة المتعلقة بالموارد البشري إلى مجموعة من دراسات تستدعي البحث، والتي نراها مكملة

لموضوعنا هذا ونسرد بعضها فيما يلي:

- 1 دور التكوين في تفعيل مناجمت الإبداع في المؤسسة.
- 2 مدى ارتباط أساليب تقييم العملية التكوينية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- 3 دور التكوين في تحقيق التميز.
- 4 دور التكوين في تحقيق الجودة الشاملة.
- 5 الاستثمار في المورد البشري وعوائده على المؤسسة.

أولاً: الكتب

1. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2011.

ثانياً: مذكرات ماجستير وماستر

1. الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2006/2007.
2. احمد بن عيشاوي، التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2002/2003.
3. بوبكر هشام، إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2006 / 2007.
4. نصيرة مناصري، دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013.

ثالثاً: مجلات

1. الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث جامعة الجزائر، العدد السادس، 2008.

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

بصدد الدراسة الميدانية هذه والتي تتعلق بموضوع "دور التكوين في إستراتيجية تطوير المؤسسة"، من اجل نيل شهادة الماستر في تسيير مؤسسات صغيرة والمتوسطة، نرجو من سيادتكم التعاون معنا بمأى هذه الاستمارة وذلك بعد الإطلاع على هذه الأسئلة والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة مع تعهدنا بسرية المعلومات واستعمالها في هذه الدراسة، ويرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع العلامة (x) في المكان المناسب.

➤ المعلومات الخاصة:

- الجنس: ذكر أنثى
- المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي
- مدة الخدمة بالمؤسسة: من 01 إلى 03 سنوات من 03 إلى 05 سنوات
- من 05 إلى 10 سنوات فوق 10 سنوات

➤ واقع التكوين في المؤسسة:

1. عند التحاقك بهذه المؤسسة هل تلقيت تكويناً (تدريباً) في مجال عملك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم أين كان ذلك: داخل المؤسسة

في مركز مهني تابع للمؤسسة

في مركز مهني مستقل

أخرى

تذكر

2. ما نوع التكوين الذي استفدت منه في هذه المؤسسة؟

تكوين تخصصي تكوين أكاديمي تكوين ترقوي أخرى

تذكر.....

3. هل استفادتك من التكوين جاء بناءا على؟

طلبك الشخصي مسؤولك المباشر مصلحة التكوين أخرى

تذكر

في كل الحالات اشرح لماذا

.....
.....

4. هل تعمل في نفس الاختصاص الذي تلقيت عليه تكويننا؟

نعم لا

5. هل حدث وإن استفدت من دورة تكوينية أخرى في هذه المؤسسة؟

نعم لا

6. هل ساهم التكوين في زيادة كفاءتك ومهاراتك؟

نعم لا

7. هل ترى أنك بحاجة إلى فترة تكوينية (تدريبية) جديدة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، لماذا؟ للحفاظ على منصبك

لتحسين الأداء وتنمية القدرات

للحصول على ترقية

كلها معا

في حالة الإجابة بلا، لماذا؟ لأن التكوين غير مفيد في هذه المؤسسة

لأنك قادر على أداء عملك على أكمل وجه

لأمر أخرى

تذكر

8. حسب خبرتك في هذه المؤسسة، هل الاهتمام بمجال التكوين (التدريب):

في تزايد في تراجع على نفس الحال

➤ تحديد الاحتياجات التكوينية:

1. حسب رأيك، هل لجوء المؤسسة إلى تحديد احتياجاتها التكوينية للعمال يعود على:

- رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها
- وجود فجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة
- تدني نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة
- أخرى

تذكر

2. هل يتم تحديد الاحتياجات التكوينية في مؤسستكم عن طريق:

- تحليل الاحتياجات التكوينية (التدريبية) بطريقة عشوائية
- قرار من المؤسسة الأم أخرى

تذكر

3. من المسؤول عن تحديد هذه الاحتياجات التكوينية في المؤسسة التي تعمل بها:

- مسؤولك المباشر رئيس القسم أو المصلحة آخر

تذكر

4. هل ترى بأن المسؤول عن تحديد الاحتياجات التكوينية كفء للقيام بهذه العملية:

- نعم لا

إذا كان الجواب بلا: هل هذا يعود إلى:

- عدم تقديره لأهمية التكوين (التدريب) في المؤسسة
- عدم إلمامه ومعرفته لنشاط وظيفتك
- عدم تخصصه في نفس تخصص عملك
- أخرى

تذكر

5. ما الذي ينقصك بالضبط لأداء عملك بشكل جيد؟

- الجانب النظري الجانب العملي النظري والعملي معا

➤ تقييم التكوين :

1. هل يتم تقييم العملية التكوينية (التدريبية) في مؤسستكم؟

نعم لا

إذا كان الجواب بنعم، هل يتم ذلك عن طريق؟

استمارة معلومات اختبارات تكوينية
 قياس الأداء أخرى

تذكر.....

2. حسب رأيك، هل التكوين الذي تلقيته يتماشى مع احتياجاتك التكوينية؟

نعم لا

إذا كان الجواب بلا، إشرح لماذا؟

.....
.....

3. هل التكوين الذي تلقيته ساعدك على اكتساب مهارات جديدة ساهمت في تحكّمك أكثر بمهام منصبك؟

نعم لا

4. كيف ترى الآن مستواك المهني والمعرفي بعد التكوين (التدريب)؟

أكثر فعالية تحول جذري لم يقدم إضافة

5. هل مردودك بعد التكوين يعد:

جيد متوسط ضعيف

في كل الحالات اشرح لماذا

.....
.....

6. هل ساعدك التكوين على المبادرة في إعطاء اقتراحات وحلول لمسؤوليك؟

نعم لا

7. هل التكوين الذي استفدت منه يؤهلك للعمل في أكثر من منصب؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ما سبب ذلك؟

.....
.....

أشكركم على المساعدة