

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم الاقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

تخصص: تسيير وإقتصاد بترولي

من إعداد الطالبة: بودهان أمينة

بعنوان

دور التكوين في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة شركة توزيع الكمبرياء والغاز للوسط-ورقلة-(2011-2015)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2016/05/26

امام اللجنة المكونة من السادة

الاستاذ محسن زوييدة رئيسا

الاستاذ لعمى أحمد مشرفا

الاستاذ دادن عبد الغفور مناقشا

السنة الدراسية 2016/2015

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم الاقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

تخصص: تسيير وإقتصاد بترولي

من إعداد الطالبة: بودهان أمينة

بعنوان

دور التكوين في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط-ورقلة-(2011-2015)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ

امام اللجنة المكونة من السادة

الاستاذ محسن زوييدة..... رئيسا

الاستاذ لعمى أحمد..... مشرفا

الاستاذ دادن عبد الغفور..... مناقشا

السنة الدراسية 2015/2016

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات , شيء جميل
أن يسعى الإنسان الى النجاح فينالها ولكن الأجل
أن يتذكر من كان السبب في ذلك اهدي ثمرة جهدي
الى:الذي يخفق له قلبي باستمرار ضياء قلبي ونور بصري
محمد صلى الله عليه وسلم

من ربط الله طاعتها بالجنة ، من أحبها حبا عميقا كالبحر متسعا
كالفضاء أجمل وردة متفتحة بأحلى عطر أنبتتها لي الأرض الطيبة.
الى أحلى الماسة ترعرعت بقربها الى أول من نطقت باسمها

الى من أمدتني باللطف والأمان، الى منارة دربي أمي ثم أمي ثم أمي الغالية **جمعة**
إلى العزيز منبع العطاء والسعادة، مرشدي ومسير دربي، إلى من رباني على طريقة
الإسلام وأرشدني إلى طريق الصواب إلى أحلى كلمة يرددها اللسان
وأجمل كائن عرفت فيه الأمان، إلى من عانى وأفنى عمره ليوصلني
إلى أعلى المراتب أبي **زين العابدين**

إلى من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة إخوتي
الأعزاء أطل الله في عمرهم، وأنار دربهم، وذل الصعاب أمامهم"

عبد الجبار ،حنان ،نور الهدى ومنيرة وزوجها وابنتهما الكتكوتة الغالية شيراز.

الى صديقات العمر ورفيقات الدرب:صبيحة ،سارة

،هاجر،حنين ،سمية،صبرين .

إلى رفيقتي دربي والتي تحملتني معي ما تحملته من صعاب

إيمان و أسماء

شكر وتقدير

قال تعالى "رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي
وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

- النمل 19 -

الحمد لله و الشكر له أولا، الذي شرح لي صدري، و يسر أمري
و خفف عني وزري و أحل عقدة من لساني، و أفقه قلبي، و وفقني
في إتمام هذا العمل المتواضع، ملك الملوك به استعنت و عليه توكلت
فهو خير المتوكلين. الشكر إلى الوالدين الكريمين على دعمهما لي.

كما نتقدم بالشكر الجزيل

إلى أساتذتي الذين ساهموا في دراستنا خاصة الأستاذ " لعمى أحمد "
على الجهد الذي بذله معي لإتمام هذا العمل و نتقدم بالشكر إلى عمال مؤسسة سونلغاز
على الترحيب و المساعدة

والمعاملة في إنجاز هذا العمل خاصة الآنسة جوهري نجاح.

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندنا في إنجاز هذا العمل من نسيهم قلبي

و ضمهم قلبي. وشكرا

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين بالمؤسسة ، باعتبار التكوين احد اهم الاليات التي تتبعها المؤسسة لهذا الغرض ، وعلى هذا الاساس فقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي شركة توزيع للكهرباء و الغاز للوسط - مديرية التوزيع ورقلة حضري -، كما اعتمدنا في هاته الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة للإجابة على الاشكالية والتأكد من صحة الفرضيات. ومن خلال تحليلنا للنتائج توصلنا إلى ان عملية التكوين تعد وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة للرفع من مستوى اداء مستخدميها الرفع من قدراتهم لما لها من نتائج بعد كل عملية تكوينية . الكلمات المفتاحية: عملية التكوين ، تحسين الاداء ، تقييم اداء المستخدمين.

Summary

This study aims to identify the role of configuration process to improve user performance of the institution, considering configuration one of the most important mechanisms that the institution followed for this purpose, and on this basis, we have conducted a field study on a sample of users of the distribution company for electricity and gas to the center - Ouargla urban- Distribution Directorate, As we adopted in this study the descriptive analytical method and the case study method to answer the dilemma and confirm hypotheses.

Through our analysis of the results we determined that the configuration process is an effective method used by the institution to raise the level of performance of its users average their capabilities because of their concrete results after every composition,

Key terms: the configuration process, improving performance, evaluate the user performance evaluating.

قائمة الجداول:

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
04	التصنيفات المختلفة للتكوين	(01-01)
25	عدد المتكويين لخمسة سنوات الأخيرة داخل المؤسسة	(01-02)
25	يوضح تطور نفقات عملية التكوين داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط	(02-02)
26	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(03-02)
26	الخبرة المهنية لأفراد العينة	(04-02)
27	المستوى التعليمي لأفراد العينة	(05-02)
27	المستوى التعليمي لأفراد العينة	(06-02)
28	يبين مدى مساهمة التكوين في تنمية وتطوير العنصر البشري	(07-02)
28	المشاركة أفراد العينة في الدورات التكوينية	(08-02)
29	التكوين وتحسين الأداء	(09-02)
29	التقييم بعد العملية التكوينية	(10-02)
29	متعلق بمدى عملية التكوين	(11-02)
30	كفاية المدة الممنوحة للتكوين	(12-02)
30	مدى اعتماد المؤسسة على عملية التكوين	(13-02)
31	مدى اعتماد الافراد على انفسهم للتحسين من أدائهم	(14-02)
31	بين مدى اعتماد المؤسسة على عملية التكوين لبلوغ أهدافها	(15-02)
32	التناسب بين التكوين والتخصص	(16-02)
32	أهمية الوظيفة بالنسبة للعامل	(17-02)
33	غياب العامل عن عمله لضرورة القسوى	(18-02)
33	دور تحسين الاداء في تحقيق أهداف المؤسسة	(19-02)
34	ظروف العمل جيدة ومساعدة على الأداء الفعال	(20-02)
34	أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة	(21-02)
35	تشجيع التعاون بين العمال	(22-02)
35	تقييم أداء العاملين في المؤسسة	(23-02)
36	منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	(24-02)
36	التدريب وتحسين الأداء	(25-02)
37	مدى إرتباط تحسين الاداء بالتكوين فقط	(26-02)

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
46	شهادة نجاح في مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز	01
48-47	شهادة تدريب في مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز	03-02
51	استمارة استبيان	04

المقدمة

أ. توطئة:

شهد العالم تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات، خاصة الجانب الاقتصادي منها، من إرتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينها، وذلك لدخول التكنولوجيا الجديدة...، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنه من مواجهة كل هذه التحديات ، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل هو الإهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة، حيث أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة، هو ضرورة الإهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة ، نظرا لأهميتها الفائقة وقدراته على المساهمة إيجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين وتكوين وتحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه. وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة ، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل مامن شأنها يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها ، وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا كل هي بني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تكوين العمال.

كما أن التطورات التي تعيشها المؤسسات البترولية الجزائرية، بفعل تأثير العولمة خاصة في العشريتين الأخيرتين من القرن الماضي، استدعت إعادة النظر في إستراتيجية التنمية البشرية التي تبني على اكتساب المعارف والمهارات وتحسينها من منظور التكوين المتواصل والتجديد باستمرار بما يهيئ نشوء مؤسسات ذات كفاءة تستمد قوتها من العنصر البشري خاصة العامل القادر على الإبداع والابتكار، والذي من شأنه أن يرسى دعائم التقدم والتطور في ظل الاقتصاد الجديد الذي يركز على المعرفة التكنولوجية الجديدة.

ب . الإشكالية :

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للموضوع بالشكل التالي :

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز؟

وبالتالي تتفرع عنها أسئلة فرعية تدور حول النقاط التالية :

❖ كيف تنظر شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط-ورقلة-للمعملية التكوينية؟

❖ ماهو مفهوم تحسين الأداء؟

❖ هل هناك علاقة تربط بين عملية التكوين و تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

وكمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة :

ت . الفرضيات :

ولالإجابة على التساؤلات نطرح مجموعة من الفرضيات كحل أولي لها .

✓ الفرضية الأولى : تولي المؤسسة إهتماما كبيرا بعملية التكوين إذ يعد استثمارا حقيقيا لتطوير الموارد البشرية ومواكبة التغيرات.

✓ الفرضية الثانية : يعتبر تحسين الأداء الهدف و الغاية التي تصبوا إليها المؤسسة ..

✓ الفرضية الثالثة: تساهم عملية التكوين من تحسين أداء المستخدمين داخل المؤسسة.

ث . أسباب اختيار الموضوع :

وقع الإختيار على هذا الموضوع نظرا لأهميته للإقتصاد الوطني بصفة عامة , كون أن كفاءة أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية , ونشاط تكوين العمال هي الوسيلة الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التحسين في أداء عمالها , واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيح وتطوير أداء عمالها لديها , من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة في تحقيقها , والمؤسسة الجزائرية اليوم أكثر من أي يوم مضى بحاجة ماسة إلى تطبيق مثل هذه الأنظمة من أجل النهوض بأداء عاملها ومن ثم أدائها , وكمحاولة منا لإثراء المكتبة الجامعية بمرجع في هذا المجال .

ج . أهداف الدراسة وأهميتها :

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي :

- إبراز واقع التكوين في المؤسسات.

- إبراز دور التكوين الفعال في المؤسسات في تحسين أداء العاملين .

- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية.

ح . حدود الدراسة :

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

■ الحدود المكانية : تم اختيار مجتمع الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط-ورقلة-.

■ الحدود الزمانية : تمت الدراسة خلال موسم 2016, وإمتدت الدراسة لمدة 30 بحث تم الإستعانة

ببعض الوثائق والسجلات من سنة 2011 إلى 2015 , واستعمال الاستبيان والذي قد تم توزيعه على فئة من

عمال المؤسسة.

خ . منهج البحث والأدوات المستخدمة :

للإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا استخدمنا المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة، فالمنهج الوصفي أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية، إذ يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة المدروسة، فهذا النوع من المناهج يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية من خلال:

المنهج الوصفي : في الجزء النظري، وهذا باستعمال مجموعة من المراجع والمصادر والمتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات

المنهج التحليلي : في الجزء التطبيقي الدراسة الميدانية، بغية تحليل وتحديد دور العملية التكوينية في تحسين الأداء، قمنا بدراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط - ورقلة -

د . مرجعية الدراسة:

يعد موضوع التكوين وتحسين الاداء من المواضيع التي تناولها الباحثون الإسهاب ،حيث ألفت فيها كتب و مذكرات وهو ما اعتمدنا عليه في هاته الدراسة.

ذ . صعوبات البحث :

من البديهي أن يواجه الباحث صعوبات في سعيه للإتمام مشروعه , ومن بين الصعوبات التي واجهتني في دراستي :

- قلة المراجع الملمة بموضوع التكوين في مؤسسة سونلغاز .
- سرية الوثائق وصعوبة الاطلاع عليها .
- قصر فترة التبرص .
- صعوبة في تجميع وتحصيل المعلومات اللازمة والكافية لتغطية مختلف جوانب الدراسة.

ر . هيكل الدراسة :

يمكن الاعتماد في تحليلنا لهذا البحث , كما هو معمول به في مثل هذه البحوث على جزئين :

❖ **الجزء النظري :** بحيث تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين المبحث الأول بعنوان مفاهيم التكوين ودوره

في تحسين أداء العاملين حيث سلطت الضوء فيه على التكوين والأداء من ناحية التعريف والمكونات والأهمية , كما تطرقت في المبحث الثاني للدراسات السابقة في هذا المجال وتبيان علاقتها بدراستي .

❖ **الجزء التطبيقي :** في هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني بدراسة شركة توزيع

الكهرباء و الغاز للوسط - ورقلة -

الفصل الأول

الدراسة النظرية للتكوين ودوره في

تحسين الأداء

تمهيد :

تعتبر وظيفة التكوين في ادارة الموارد البشرية من أهم مقومات التنمية البشرية ، التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الانسانية والتقنية والادارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه انسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى .

وتدل كافة المؤشرات التي تبلي الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها ، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل ادارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الاجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى اداء الفرد الى مستوى المقاييس المطلوبة ،اذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية ، والتي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والأفاق المستقبلية ، باعتبار التكوين وسيلة فعالة ، في خدمة مصالح المؤسسة ، وحتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين والأداء ودور التكوين في تحسين الأداء

المطلب الأول: ماهية التكوين

يعتبر مصطلح التكوين أثناء الخدمة حديث نسبياً إلا أنه لا يذهب بعيداً في مضمونه عن المصطلحات المستعملة سابقاً، كالتكوين، التكوين المستمر، التكوين المتواصل، التدريب وللإشارة فإن المصطلح الأخير (التدريب) يستعمل كثيراً في دول المشرق العربي وهو ترجمة للمصطلح (training) بينما يستعمل مصطلح التكوين كثيراً في الجزائر ودول المغرب العربي عموماً والذي يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي (formation). كما تهتم المنظمة بالتكوين، لأن ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، و عليه نحاول تحديد مفهوم التكوين.

أولاً: تعريف التكوين وأنواعه

تعريف التكوين: يعرف التكوين عموماً "تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو آراء أو أفكار لازمة لأداء عمل معين وبلوغ هدف محدد¹.

كما عرفه pierre casse بأنه "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثماراً للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين...فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات².

هناك أيضاً تعريف آخر يرى بأن التكوين هو "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يحوله بالإطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادراً على متابعة عمل³. هو مجموع العمليات والأشغال والمهام المقدمة للمتدربين أثناء العمل، وتهدف إلى تلبية احتياجاتهم الفعلية في الجوانب التنظيمية، وجوانب الأداء لعمليات التعلم والتعليق، وتطوير وترقية كفاءاتهم الوظيفية، وجعلهم قادرين على مواجهة كل ما يستجد في عالم الشغل⁴، ومنه نستطيع القول بأن التكوين عملية إلحاق العمال بدورة تكوينية

¹حوائف رحيمة، أهمية تكوين الاطارات ودوره في رفع الأداء العام للمؤسسة، دراسة ميدانية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز - تلمسان - ماجستير، منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 1997.1998، ص9.

² محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة - ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2013- 2014، ص 35

³ حسن حليبي، تدريب الموظف، منشورات كويدات، لبنان، 2، 1982، ص25.

⁴ محمود بوقطف، مرجع سبق ذكره، ص 20

داخل وخارج المؤسسة بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم ، يترتب عليها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الإرتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم .

أنواع التكوين:⁵

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين..). والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة، ويقسم " رشاد أحمد عبد اللطيف " التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

الجدول (01-01)التصنيفات المختلفة للتكوين.

التكوين من حيث الزمان	التكوين من حيث المكان	التكوين من حيث الهدف
- تكوين قبل الخدمة. -تكوين أثناء الخدمة.	تكوين داخل المؤسسة. ب/ تكوين خارج المؤسسة.	- التكوين السلوكي. -التكوين لتحديد المعلومات. -تكوين المهارات.

من اعداد الطالبة

1-التكوين من حيث الزمان : وينقسم الى نوعين :

- أ/ تكوين قبل الخدمة : وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين؛
ب / تكوين أثناء الخدمة : وهذا التكوين يكون بعد ان يلتحق الفرد بالعمل.

2- التكوين من حيث المكان : وينقسم الى نوعين:

- أ / تكوين داخل المؤسسة؛
ب/ تكوين خارج المؤسسة.

3-التكوين من حيث الهدف :

- أ / التكوين لتحديد المعلومات : وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية؛

⁵ مجاهدي الطاهر، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (TINDAL) -المسيلة-. مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة 2009/2008 ص13.

ب / تكوين المهارات : ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة , ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية؛

ج / التكوين السلوكي : وهذا يهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير جيدة كسوء المعاملات وإستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

ثانيا: أهمية التكوين وأهدافه

1-أهمية التكوين .⁶

✓ أهمية التكوين للمنظمة :تحقق البرامج التدريبية الفعالة المصممة وفقا لمبادئ التعلم

الفوائد التالية للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم، وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم التدريب في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي بهدف تطوير برامجها وإمكاناتها.

-يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.

-يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

-يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

-يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

✓ أهمية التكوين للأفراد العاملين: إن الأهمية التي يحققها التدريب للأفراد العاملين

تتمثل في:

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء، ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والترقية في العمل.
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الأمثل.
- يساعد في التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل وضعف الأداء.

⁶ مجاهدي الطاهر، مرجع سبق ذكره ص 32،33،34.

✓ أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية، ويتجلى ذلك في:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
 - تطور إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
 - تمتين العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين.
 - تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- وكما يرى محمد عويضة أن التدريب القائم على أسس علمية شرط ضروري لكل عامل نريد له النجاح في عمله والتقدم فيه وتتجلى الأهمية في النقاط التالية:
- ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم والكيف، مما يؤدي إلى رفع أجره وإتاحة له مجال للترقية.
 - شعوره بالرضا عن عمله.
 - ارتفاع الروح المعنوية للعامل نتيجة لاهتمام التنظيم بأمره.
 - التقليل من حوادث العمل التي يتورط فيها العمال غير المدربين.
 - حفظ الآلات والأدوات من التلف والضياع.
 - الكشف عن المهارات الفردية والاستعدادات، التي يمكن أن تستغل في نواحي فنية وإدارية هامة
- 2- أهداف التكوين :⁷**

إن ما يسعى إليه التكوين هو تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء العاملين بها، مما يعكس بدور أهداف التدريب والتي تتمثل في :

- 1- زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتكويين.
- 2- رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تكوينهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية.
- 3- خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل.
- 4- تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.
- 5- تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة مما يخفف من العملية الإشرافية عليهم.
- 6- تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.
- 7- يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج.

⁷ خالد عبد الله المربراني الغامدي "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية والمالية كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الباحة- المملكة العربية السعودية 1434هـ/1435هـ ص19.

- 8- يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.
- 9- يستخدم التكوين كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.

المطلب الثاني : تحسين الأداء

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة و العاملين في إطار المؤسسات فهو يعد مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام.

أولاً: تعريف الأداء وعناصره:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام و التمحيص و التحليل في البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام ، و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المنظمة من جهة ، و تداخله مع العلوم و الاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

1- تعريف الأداء وعناصره:

• قدم الباحثون عدة تعريفات للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (F•W Nickols)

والذي عرف الأداء (Performance) "أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك⁸ .

• كما يمكن أن يعرف الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁹ .

• كما عرف الأداء على أنه عبارة عن الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد ، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وامكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.

ويعني الأداء النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة¹⁰ .

عناصره: يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي :

أ : كمية العمل : تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة ، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

⁸ سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية CLP المتعددة نفضال مسيلة - سطيف - ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006/2007 ص9.

⁹ الشيخ الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث العدد السادس، جامعة الجزائر، 2008 ص11.

¹⁰ مجاهدي الطاهر، مرجع سبق ذكره ص107.

ب : نوعية العمل : تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للموصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة.

ج : نمط انجاز العمل : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله.¹¹

2 -محددات الأداء :الأداء البشري هو نتاج لتداخل مجموعة من العناصر وهي:¹²

أ- الجهد :حيث أن الأداء يتطلب بذل الأفراد طاقات جسمانية وعقلية في إطار قيامهم بمهامهم .
ب - القدرة: إن بذل الجهد يتطلب توفر قدرات ومهارات لدى الأفراد حتى يتمكنوا من تأدية أدوارهم كما ينبغي .

ج -الفهم: حيث ينبغي أن يكون الأفراد على دراية ووعي بالأعمال التي يؤديونها.

ثانيا: الأداء ودور التكوين في تحسينه

1- مفهوم تحسين الأداء¹³ : من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والابداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة و المتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو الأشخاص ،الموظفون ،العاملون ،وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم ،وكيفية استثمار رأس المال البشري.

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور ،وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد ،يبقى جزءا من المطلوب لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد لتحسين الأداء ،وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر ،وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة .

على الرغم من أهمية التكوين لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب ،لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد لتحسين الأداء .

2-مراحل تحسين الأداء :¹⁴

¹¹ أديب ناصر سومر ، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري ، ماجستير منشورة، جامعة تشرين ، 2003/2004ص82.

¹² الياس بوجعادة ، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي ،دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية لسكبيكة ، ماجستير ،جامعة 20 أوت 1955،سكبيكة، 2005/،2006.

¹³ <http://shawamreh.boardeducation.net/t60-topic>

¹⁴ الأمين بوشليق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين الدراسة الميدانية للتكوين في الشركة الوطنية للأشغال في الآبار ENTPE ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي الميدان :علوم اقتصادية جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2015/2016 ص 7

-المرحلة الأولى :تحليل الأداء ويرتبط بمفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

*الوضع الحالي /الفعلي :يصف مستوى أداء العمل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

*الوضع المرغوب:ويصف الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ،ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا .

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة اغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

-المرحلة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل كل مشكلة أن نبدأ من جذورها . وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه في الفجوة في الأداء ؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء .

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

•ضعف التحفيز .

•ضعف في المعرفة والمهارات .

•معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

•ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

المرحلة الثالثة:اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

المرحلة الرابعة:تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

المرحلة الخامسة:مراقبة وتقييم الأداء.

3-دور التكوين في تحسين الأداء :¹⁵

إن التكوين هو النشاط التي توليه المؤسسات البترولية إهتماما كبيرا , حيث يهدف الى تنمية قدرات العمال في العمل , ومن خلاله يزود العامل بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة , إذ إن طبيعة المؤسسات البترولية تمسها في بعض الحالات تغيرات سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية , هكذا

¹⁵ - محمد مصطفى الحشوم , نبيل محمد مرسي , إدارة الأعمال , المبادئ والمهارات الوطائف , مكتبة القسري الرياض , 1999 , ط3, ص 348

أصبحت تفرض على المؤسسة توافق قدرات العمال مع ما يستتجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تهدف إليه المؤسسات , وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج تكوين مناسبة للعمال في مراكز التكوين , كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعين , فلا يكفي أن تقوم المؤسسات بإختيار العمال وتعيينهم , وإنما يجب إعداد هذه الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم , وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العمال ومن أهمها مايلي :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور العمال للإلتناء والولاء للمؤسسة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية العمال بأهمية التكوين , وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل.

المبحث الثاني : الدراسات العلمية السابقة

المطلب الأول : عرض الدراسة وأهدافها.

تمثلت الدراسات السابقة باللغة العربية في مذكرتي تخرج ماجستير ، و كذلك مقال ، و التي قمنا بعرضها من خلال :

المطلب الأول الدراسات العلمية السابقة باللغة العربية

تمثلت هذه الدراسة في مذكرة تخرج دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم بجامعة منتوري قسنطينة ، و التي قمنا بعرضها من خلال :

أولاً:

الطاهر مجاهدي تحت عنوان فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (Tindal) -المسيلة- 2009/2008.

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى:

-توجيه العامل لتطوير قدراته و تحسين أدائه بشكل أفضل بغرض زيادة فعاليته أكثر في المنظمة؛

-تدارك جوانب النقص والضعف في الأداء ومحاولة تحسينه إلى مستوى أمثل؛

-تحليل الحالة المدروسة واستخلاص نتائجها من أجل معاينة أثر التدريب في أداء العامل ونتائج ذلك؛

-وضع وتطوير برامج تدريبية مناسبة لها الأثر الإيجابي في أداء العاملين؛

المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على ما يلي:

إختار منهجا وصفيا تحليليا لأثر التدريب المهني على الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات تتعلق

بالأداء، من خلال المؤشرات تتعلق بالأداء والمتمثلة في الجودة والإنتاجية، وزيادة المنتج ،نقص تكاليف العمل

والتقليل من الأخطاء وترقية العاملين وظيفيا؛

النتائج : توصل الباحث من خلال دراسة إلى :

- التدريب المهني عامل مساعد ومحفز؛
- التدريب المهني عامل هام ويساهم في تحسين وزيادة نسبة الإنتاج ؛
- التدريب المهني يساهم في ترقية العاملين ،وهذا وفق متطلبات المؤسسة إن كانت الحاجة بذلك؛
- التدريب المهني يكشف للعاملين نقائص أدائهم السابق ويحفزهم في تحسينه؛

المقارنة:

لقد أعاننا هذا المرجع في معرفة الدور الذي تلعبه فعالية عملية التكوين في تحسين أداء العاملين في زيادة الإنتاجية؛
تمثلت الدراسات السابقة باللغة العربية في مذكرتي تخرج ماجستير :

ثانيا:

رحيمة حوالف تحت عنوان : "أهمية تكوين الإطارات في رفع الأداء العام للمؤسسة - دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز 1991.1996 - تلمسان ، مذكرة ماجستير، بجامعة ابوبكر بلقايد ، 1997-1998".

1- الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى :

- إيجاد العلاقة بين تكوين الإطارات رفع الأداء العام للمؤسسة ؛
 - رفع كفاءة الباحث من خلاله إطلاع على الأسس النظرية لمصطلح التكوين و تقييم الأداء؛
 - تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين و تأهيل الأفراد؛
- 2- المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على ما يلي :
- إختار منهجا وصفيًا في الجزء النظري , أما في الجزء الميداني استعمل منهج تحليلي يقارن و يفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية؛

3- النتائج: توصل الباحث من خلال دراسة إلى :

- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام , و هو تنمية معلومات الأفراد و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و تعديل إتجاهاتهم و يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر و هو رفع كفاءتهم و زيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها , الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد و العاملين على مساعدة المنظمة (المؤسسة) على رفع كفاءتها و زيادة فعاليتها؛

- تختلف الإحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف و متطلباتها و ضغوطها فكلما إتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشاكلات الفنية بشكل أكبر في الوظائف غير الإشرافية؛

- تختلف طرق تحديد الإحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينيه؛

المقارنة: لقد أعاننا هذا المرجع على إستيعاب الجانب النظري للتكوين و دوره في تحسين الأداء .

ثالثا:

تمثلت هذه الدراسة في مذكرة تخرج ماجستير في علم الاجتماع بجامعة منتوري قسنطينة ، و التي قمنا بعرضها من خلال :

منير بن دريدي تحت عنوان : " إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية - التدريب والتحفيز - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة, 2009-2010.

1- الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة ما يعرف ما يجري في ميداننا ,من خلال الوقوف على وضع التدريب في المؤسسة؛

- الكشف عن الخطط و البرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها؛

2- المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على ما يلي:

- إختار منهجا وصفيا في الجزء النظري , أما في الجزء الميداني استعمل منهج تحليلي يقارن و يفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

3- النتائج: توصل الباحث من خلال دراسة إلى :

- الإعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل فعال في تنمية كفاءات و مهارات الأفراد؛

- لا بد من وجود إستراتيجية محددة في كيفية تحديد و تقييم العملية التكوينية باعتبار هذين العنصرين أساس من أسس نجاح العملية التكوينية؛

المقارنة: لقد أعاننا هذا المرجع على إستيعاب الجانب النظري للتكوين و دوره في تحسين الأداء كما أعاننا في الوصول إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية .

رابعاً:

"إبراهيمي عبد الله , حميدة المختار مقال تحت عنوان " دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية " ، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 7.

1- الهدف: يهدف هذا المقال على فهم التكوين كعامل معول عليه للإرتقاء و معرفة فوائده و أهميته في ظل تزايد الإتجاه نحو الاقتصاد مبني على المعرفة وكأحد العناصر المرتبطة بتسيير الموارد البشرية؛

2- المنهجية: من أجل تحقيق أهداف الدراسة إتبع الباحث منهجا مبنيا على مايلي:

- ركز الباحث على المفاهيم العامة للتكوين بصفة عامة مع تبين أهميته في ظل الاعتماد على إقتصاد المعرفة؛
- كما ركز الباحث أنواع التكوين و أهميته في المؤسسة؛

3- النتائج: توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج نذكر منها:

- إعتبار التكوين عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة ،يجب ربطها الاستشراف واليقظة ،حتى لا تفقد هذه العملية عنصر التجديد وحتى تتعاضد فرص النجاح في الاندماج والتفاعل الإيجابي مع متغيرات ومستجدات المحيط.

- أن تسبق سياسة تكوين العمال التغيير التكنولوجي والمؤسسي حتى يكون العمال مؤهلين للانتقال إلى الوظائف الجديدة، ولكي يكون في المؤسسات المهارات والحوافز اللازمة للإقدام على التغيير وإنشاء الوظائف الجديدة، ولعل الخطأ الذي وقعت فيه المؤسسات الجزائرية في كثير من الأحيان هو القيام بالتكوين بعد التغيير .

- التكوين استثمار حقيقي ذي مردودية , منتج منذ اعتماده , و ليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية فردية؛
- الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات, حتى تظهر حقيقة المنفعة من التكوين ؛

4- المقارنة: لقد أعاننا هذا البحث في إستيعاب و تنظيم الجانب النظري ، كما أفادنا كذلك في توفير المعلومات و وضوحها من الناحية المعنوية ، كذلك ساعدتنا في دراستنا التطبيقية ، لكن دراستنا إقتصرت فقط على مؤسسة سونلغاز أما دراسته فكانت دراسة عامة نظرية فقط لا تحتوي على دراسة حالة.

خامساً:

"بابا عبد القادر،ابراهيم اسماعيل حسين الحديد، مقال تحت عنوان قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ،دراسة ميدانية على دائرة الضريبة الدخل والمبيعات-الأردن-

1- الهدف: يهدف هذا المقال إلى معرفة دور التدريب الموظف في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة، معرفة شمولية المادة التدريبية في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة، معرفة مدى تنوع المادة التدريبية في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة ؛

2- المنهجية: من أجل تحقيق أهداف الدراسة إتبع الباحث المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي المبني على تحليل استبيان ،إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجميع البيانات بواسطة أداة الدراسة ، وتحليلها إحصائيا ؛

3- النتائج: توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج نذكر منها:

• بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظف وتعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة ،فالتدريب ساعد الموظف المتدرب على تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام؛

• بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شمولية المادة التدريبية في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة، فالمادة التدريبية الشاملة تعزز من احتياجات الموظف من مهارات وقدرات ومعارف؛

• بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع المادة التدريبية في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة ،فالمادة التدريبية المتنوعة تعزز من احتياجات الموظف من مهارات وقدرات ومعارف؛

4- المقارنة: لقد أعاننا هذا البحث في معرفة مفهوم التكوين وأهميته ومراحلها؛

سادسا: تمثلت هذه الدراسة في مذكرة تخرج ماجستير ، و التي قمنا بعرضها من خلال :

أحمد علي ثابت السماوي تحت عنوان أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة دراسة

ميدانية وزارة المالية -اليمن-

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى:

-بيان أثر التدريب والتنمية بإدارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن.

- بيان اثر التدريب والتنمية على اداء العاملين في وازرة المالية في اليمن.

- تزويد متخذي القرارات بالتوصيات والمقترحات اللازمة بالاعتماد على نتائج الدراسة من شأنه الارتقاء بمستوى أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن؛

- التعرف على أثر إدارة المعرفة بأداء العاملين في وزارة المالية في اليمن؛

المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على ما يلي:

اختار منهجا وصفيا للوقوف على طبيعة مضامين كلا من التدريب والتنمية وإدارة المعرفة وتقييم أداء

العاملين في وزارة المالية في اليمن؛

النتائج: توصل الباحث من خلال دراسة إلى:

- وجود تأثير للتدريب بأبعاده في تقييم أداء العاملين؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم خطة التدريب والتنمية على أداء العاملين؛

المقارنة :

تكمن أهمية هذا المرجع في دراستنا أنه ساعدنا في الجانب النظري في معرفة مفهوم التدريب واهدافه وأهميته.

المطلب الثاني : الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية

أولا: دراسة باللغة الفرنسية

من بين الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة كيبيك في مونتريال ، و بنفس طريقة عرض الدراسات في المطلب السابق سنحاول عرض هذه الدراسات.

• ميلاني تشاربونيا

بعنوان:

RESSOURCES HUMAINES: UNE ÉTUDE DANS LES PME "

"QUÉBÉCOISES

جامعة كيبيك في مونتريال DÉCEMBRE 2010

1- الهدف : كان هدف هذا البحث تحديد طبيعة العلاقة بين منظومة من الممارسات العالية للإدارة الفعالة

للموارد البشرية والأداء التنظيمي في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة كيبيك ؛

2- النتائج : توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج و المتمثلة في :

- تدعم هذا النموذج الجديد للإدارة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المربع السياقي الحالي ، تواجه الشركات اقتصاد عالم جديد حيث القواعد التغيير الإداري بمعدل مثير لاعتجاب؛
 - تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من السوق تغيير العمل في الذي يتسم إنفتاح الأسواق ظاهرة العولمة؛
 - تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة المحرك الاقتصادي الرئيسي في كيبك؛
 - تنظيمية كفي تظل ناجحة في السوق المحلية والدولية ؛
 - الإهتمام بعنصر التوزيع يتحقق إلا بالربط بين مختلف عناصر التوزيع المادي؛
3. المقارنة : تكمن أهمية هذا المرجع في دراستنا أنه ساعدنا في فهم الجانب النظري .

ثانيا: دراسة باللغة الإنجليزية

من بين الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية مقالتي ، و بنفس طريقة عرض الدراسات في المطلب السابق سنحاول عرض هذه الدراسات.

✓ عزار شاهين .مصطفى مباشر .محمد عاطف خان

بعنوان:

"Employee training and organizational performance:Mediation by Employees Performance"

• جريدة البحث العملي الحديث .2013

1- الهدف:

- تحديد العلاقة بين التدريب المعلمين وأدائهم في المدارس ؛
 - لمعرفة العلاقة بين التدريب وأداء المنظمة في المدارس ؛
 - لفهم العلاقة بين أداء الموظفين وأداء المنظمة في المدارس ؛
 - لتحديد أداء الموظفين بوساطة تدريب الموظفين وأداء المنظمة في المدارس ؛
- 2-النتائج: توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج و المتمثلة في :
- هناك دور الوساطة المرتبطة أداء الموظفين بين تدريب الموظفين ؛
 - تدريب الموظفين يرتبط بشكل إيجابي للموظفين الأداء العام ؛

3 - المقارنة: تكمن أهمية هذا المرجع في دراستنا أنه ساعدنا في فهم الجانب النظري.

✓ أمير النجا . أمين عمران

بعنوان :

"The Effect of Training on Employee Performance"

● مجلة الإدارة و الأعمال رقم 4 . 2013

1- الهدف :

- التعرف على معنى وأهمية التدريب؛

- التعرف على أهمية أداء الموظفين؛

- معرفة العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين؛

2- النتائج : توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج و المتمثلة في :

- أن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين؛

- توجد علاقة طردية بين التكوين والأداء؛

3- المقارنة : تكمن أهمية هذا المرجع في دراستنا أنه ساعدنا في فهم الجانب النظري ، حيث ذكر أهمية التكوين

وعلاقته بتحسين الأداء.

✓ نيلام طاهر، إسرار خان يوسفزاي، شهيد يناير، محمد هاشم.

بعنوان :

The Impact of Training and Development on Employees Performance
and Productivity

دراسة حالة بنك المتحد المحدود بيشاور - باكستان-

● المجلة الدولية للبحوث العلمية في العلوم التجارية والاجتماعية رقم 4 . 2014

الهدف :

- التعرف على أثر التدريب و التطوير على أداء الموظف والإنتاجية في البنك المتحد المحدود ؛
- التطوير على أداء الموظف والإنتاجية في البنك المتحد المحدود؛
- دراسة كيف تسهم التدريب والتطوير في الأداء الفردي والإنتاجية؛

النتائج: توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج و المتمثلة في :

- التدريب والتنمية هو جانب هام من جوانب إدارة الموارد البشرية؛
- والتنمية العامل الرئيسي للأداء الموظفين والإنتاجية ؛

المقارنة: تكمن أهمية هذا المرجع في دراستنا أنه ساعدنا في فهم الجانب النظري من مفهوم التدريب وأهميته.

خلاصة الفصل الأول :

يعتبر التكوين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الحالي و هذا لما هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها , وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة و تحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى ، و فكرة الاهتمام بوظيفة التكوين تضمن للمؤسسات تحقيق غاياتها و كسب أحسن أداء لعمالها ، فمنا في هذا الفصل بدراسة التكوين التي يهتم بتحقيق هدف مهم و هو تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، و من أجل التعمق في هذا العنصر قمنا بتقسيمه إلى عنصرين هامين ، العنصر الأول يتمثل في التكوين أهميته وأهدافه ، و لذا على المؤسسة أن تقوم بهذه الوظيفة بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسن في الإنتاج ، أما العنصر الثاني هو الأداء وكيفية تحسينه من طرف تكوين فعال وناجح وهذا مايلزم على المؤسسة أن تقوم به وتوفير كل الوسائل والجهود لنجاحه ، و لهذا ما يمكن استخلاصه كذلك أن المؤسسات أن تقوم بوضع تكاليف مخصصة لهذه الوظيفة وتوفير أحسن الوسائل والظروف ، فهذه العناصر مجتمعة تساهم في تحقيق تكوين ناجح وفعال.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

تسعى جل المؤسسات الاقتصادية ومنها الجزائر لتحقيق الوثبة التنموية الضرورية اللازمة للنهوض بإمكاناتها ، تسطير وأهدافها وتحقيق طموحاتها وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات في تطبيق البرامج والإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة العنصر البشري، ومن بينها موضوع التكوين من أجل تحسين أداء العاملين ، وجدنا أنه من الضروري القيام بدراسة ميدانية حول عملية التكوين. واعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري ومن أجل التحكم في الموضوع أكثر قمنا بإسقاطه مباشرة على شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بورقلة ، وقد تم اختيار هذه الشركة بغرض معرفة رؤية هذه الأخيرة حول التكوين وتحسين أداء العاملين وهذا من خلال التطرق إليه في هذا الفصل والذي بدوره ينقسم إلى مبحثين وهما:

- المبحث الاول : الطريقة والأدوات.
- المبحث الثاني: عرض الدراسة وتحليل النتائج.

المبحث الأول : الطريقة و الادوات:

المطلب الأول : طريقة جمع المعلومات

أولاً: اختيار مجتمع الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على دور التكوين في تحسن اداء العاملين داخل المؤسسة ، وذلك بمعرفة آراء و أفعال المستفيدين من هذه العملية التكوينية من خلال الكشف عن واقع هذه البرامج التكوينية التي تم تنظيمها داخل المؤسسة أو خارجها ، وتقدير مدى استفادة هؤلاء المستخدمين منها ، وعلى هذا الأساس فقد تم اختيار المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز- بورقلة - لإجراء الدراسة و استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها و صفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيئاً أو كميًا . فالمنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة ونظرا إلى صعوبة الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظات الشخصية ، وجد أن الأداة الأكثر دقة في تحقيق أهداف هاته الدراسة هي الاستبيان.

وعليه فقد تم تصميم الاستبيان كما هو موضح في الملحق، وهذا بإتباع الخطوات التالية:

إعداد الاستبيان :

اشتملت الاستمارة على مقدمة صغيرة لتعريف المستجوبين بالموضوع الدراسة ، ولأي غرض ستم دراسته حيث كانت مجمل الأسئلة مغلقة، لأن أغلب المستجوبين لايملكون الوقت للأسئلة المفتوحة خاصة في المؤسسات وهذا راجع أيضا لسرية المعلومات والرغبة في تجنب إعطاء معلومات خاطئة. وعليه كانت الاسئلة كما يلي:

المحور الأول: أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية للمجيب من أجل تقريبه أكثر من الدراسة والدخول تدريجيا في صلب الموضوع.

-**المحور الثاني:** أسئلة خاصة بعملية التكوين.

-**المحور الثالث:** تناولنا أسئلة متعلق بالأداء كما حاولنا في هذا المحور الربط بين عملية التكوين وتحسين الاداء.

ثانيا : عينة الدراسة

يعد اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبيا، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مع الدراسة مجتمع الدراسة وذلك راجع إلى قلة الإمكانيات وكبر العدد وقلة الوقت وفي هاته الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة يكون حجمها متناسبا مع حجم مجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك على أساس أن العينة المختارة سوف توصلنا إلى نفس النتائج تقريبا التي سنتوصل إليها لو قمنا بالدراسة على المجتمع ككل وقد تم

الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في النتائج تقريبا التي سنتوصل إليها لو قمنا بالدراسة على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز - بورقلة -

المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية وحجم العينة

تناولنا في هاته الدراسة مجموعة من عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بورقلة، حيث شملت الدراسة 30 عاملا بعد ماتم توزيع 30 استمارة واسترجاع 27 منها.

أدوات جمع البيانات:

الأدوات المستخدمة في التحليل:

بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها فبعد جمعها تم تحويلها وفقا للخطوات العلمية التالية: تفرغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية وذلك بالاعتماد على برنامج Excel، تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة تحليل البيانات وتفسيرها بالاعتماد على الأبعاد الظاهرة الخفية وربط النتيجة بالسبب.

المبحث الثاني: عرض الدراسة وتحليل النتائج

اعتماداً على معطيات قمنا باستقصائها عن طريق المقابلة الشخصية والإطلاع على سجلات التكوين في مصلحة الموارد البشرية داخل المؤسسة نتطرق لبعض المؤشرات حول التكوين في مؤسسة سونلغاز. الجدول (2-1) عدد المتكويين لخمس سنوات الأخيرة داخل المؤسسة :

المجموع	تقسيم العمال حسب المناصب			السنوات
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	
254	95	80	79	2011
263	101	78	84	2012
237	98	69	70	2013
288	112	95	81	2014
312	125	99	88	2015

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مصلحة الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الجدول أن التكوين في المؤسسة يشمل جميع المستويات ويتم ذلك بناء على احتياجاتهم .

الجدول (2-2): تطور نفقات عملية التكوين داخل المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز - ورقة-

السنوات	مصاريف التكوين
2011	14477
2012	25151
2013	37963
2014	47244
2015	54074

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول نلاحظ أن مصاريف التكوين في ارتفاع من سنة إلى أخرى وهذا لأن المؤسسة تدعم

العملية التكوينية من أجل رفع أداء عمالها.

تحليل نتائج الاستبيان

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها وذلك حسب ترتيب محاور الدراسة والمعلومات الشخصية التي تم إدراجها، وذلك كالتالي:

المطلب الأول: المعلومات الشخصية

1-الجنس:

الجدول(2-3) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	13	%48.1
أنثى	14	%51.9
المجموع	27	%100

المصدر من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن مانسبته 48.1% من أفراد العينة يمثلون ذكور وان ما نسبته 51.9% يمثلون اناث ، وهذا يدل على التوزيع المتساوي بالتقريب بين الجنسين، مما يعني أن الأنثى لم يعد ينظر عليها بالنظرة التقليدية وأنه بإمكانها أن تؤدي عملها في أي مجال وبالكفاءة والفعالية المطلوبة مثلها مثل الذكر، وتشير أيضا إلى ثقافة التوظيف في المؤسسة التي لا تفرق بين الذكور و الاناث.

2- السن:

الجدول (2-4):توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 35 سنة	21	%77.8
من 36 إلى 50 سنة	5	%18.5
أكثر من 51	1	%3.7
المجموع	27	%100

المصدر من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول ان مانسبته 77.8% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم اقل من 35 سنة وهي أعلى نسبة ،

50 وإن ما نسبته 18.5% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 36 إلى 50 سنة، وما أكثر من 51 سنة نسبة ضعيفة جدا وعليه يمكننا القول أن أغلب العمال في المؤسسة هم من الشباب .

3-المستوى التعليمي

الجدول (2-5):توزيع أفراد العينة المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
44.4%	12	ثانوي
55.6%	15	جامعي
100%	27	المجموع

المصدر من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول ان المستوى العلمي عند أفراد العينة متقارب فالمستوى الجامعي نسبته 55.6% والمستوى الثانوي أقل من الجامعي بقليل بنسبة 44.4% ، وهذا مؤشر على أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لديهم درجات علمية عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عالي ، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة على انجاز مهامهم في المؤسسة، إذ يعد إذايعد القطاع الطاقوي من القطاعات التي تحتاج أفراد ذوي كفاءة ومستوى علمي عالي .

4-الخبرة المهنية:

الجدول (2-6):توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
59.3%	16	أقل من 5 سنوات
25.9%	7	من 5 إلى 10 سنوات
14.8%	4	أكثر من 10 سنوات
100%	27	المجموع

المصدر من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول ان الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يمثلون نسبة 59.3%، بينما الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات فنسبتهم تقدر ب 25.9% وأما من خبرتهم أكثر من 10 سنوات فنسبتهم 14.8% وهي الأقل من النسبتين ومن هذا نستنتج أهم معالم الرؤية الجديدة للموظفين الجدد بالمؤسسة يكسبون الخبرة من العاملين القدامى أثناء مساهم المهني، من خلال تقديم المساعدات على أهداف وبيئة العمل .

المطلب الثاني: محاور الدراسة

تناولنا خلال الدراسة محورين الاول متعلق بالتكوين و المحور الثاني متعلق بالاداء
I-وضعية التكوين داخل المؤسسة : وقد شملت مجموعة من الاسئلة متعلقة بعملية التكوين وتحصلنا على النتائج التالية:
 السؤال رقم : 01 هل التكوين محرك أساسي لتنمية وتطوير العنصر البشري؟
 الجدول (2-7): يبين مدى مساهمة التكوين في تنمية وتطوير العنصر البشري.

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	1	3.7%
لا أدري	2	7.4%
نعم	24	88.9%
المجموع	27	100%

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

تقوم المؤسسة بالتكوين لتنمية العنصر البشري حيث نسبة 88.9% من أفراد العينة ترى ذلك بينما نسبة 11.1 وهي نسبة قليلة تراه أنه لا يساهم في تطوير العنصر البشري ،ومنه يمكننا القول بأن الأغلبية ترى بأن المؤسسة تقوم بالتكوين لتطوير البشري

السؤال 02: هل شاركنم في الدورات التكوينية؟

الجدول الجدول (2-8):المشاركة في الدورات التكوينية

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	5	19%
لا أدري	0	0%
نعم	22	81%
المجموع	27	100%

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 81% من أفراد العينة قامو بالمشاركة في الدورات التكوينية ،بينما نسبة 19% لم يشاركوا في التكوين، ومنه نستخلص أن المؤسسة تشجع عملية التكوين بما يضمن رفع مستوى الأداء فيها من خلال تحسين من قدرات الأفراد ومهاراتهم.

السؤال رقم: 03 هل عملية التكوين تساهم في تحسين أداء المستخدمين؟

الجدول (2-9): التكوين وتحسين الأداء

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	1	%3.7
لا أدري	1	%3.7
نعم	25	%92.6
المجموع	27	%100

المصدر من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

أشار معظم أفراد العينة المدروسة على ان عملية التكوين يساهم في تحسين أداء العاملين وذلك بنسبة 92.6 % بينما 7.4 % ما بين لا ولا أدري وهذا راجع لما يتم إكتسابه من مهارات ومعارف تنمي وتحسن من قدرات العاملين.

السؤال رقم 04: هل تقوم المؤسسة بتقييمكم بعد العملية التكوينية ؟

الجدول (2-10): التقييم بعد العملية التكوينية

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	8	%30
لا أدري	0	%0
نعم	19	%70
المجموع	27	%100

المصدر من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

من الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون أنه يتم تقييم عملية التكوين في المؤسسة ، لأن المؤسسة تستعمل دفاتر في تقييم العمال في المؤسسة بعد عملية التكوين.

السؤال 05: هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية سنوية؟

الجدول (2-11): متعلق بمدة عملية التكوين السنوية

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	11	%40.7
لا ادري	6	%22.2
نعم	10	%37
المجموع	27	%100

المصدر من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

نلاحظ ان مانسبته 37% من افراد العينة يرون ان المدة المخصصة للتكوين كافية، بينما يرى 40.7% من افراد العينة ان المدة المخصصة للتكوين غير كافية، فيما نسبة 22.2% لا تدري إن كانت المدة كافية ام لا وهذا راجع إلى إختلاف وتنوع المؤسسة، فهناك تكوينات يحتاج أفرادها إلى مدة زمنية معتبرة لطبيعة العمل الذي يقوم به أفراد العمليات التكوينية التي تقوم بها العينة داخل المؤسسة تختلف عن أفراد آخرين وهو مايفسر هذا التباين في الاجابات.

السؤال 06: المدة المخصصة للتكوين كافية في تحسين مهارات الأفراد

الجدول (2-12): كفاية المدة الممنوحة للتكوين

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	8	29.6%
لا ادري	9	33.3%
نعم	10	37%
المجموع	27	100%

المصدر من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

نلاحظ ان مانسبته 37% من افراد العينة يرون ان المدة المخصصة للتكوين كافية، بينما يرى 33.3% من افراد العينة لا يدرون أنها كافية أم لا، فيما نسبة 29.6% يرونها ليست كافية ، وهذا راجع إلى إختلاف وتنوع العمليات التكوينية في المؤسسة، فهناك تكوينات يحتاج أفرادها إلى مدة زمنية معتبرة لطبيعة العمل الذي يقوم به أفراد العمليات التكوينية التي تقوم العينة داخل المؤسسة تختلف عن أفراد آخرين وهو مايفسر هذا التباين في الاجابات.

السؤال 07: تعتمد المؤسسة على عملية التكوين لتحسين أداء مستخدميها؟

الجدول (2-13): مدى إعتداد المؤسسة على عملية التكوين

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	5	19%
لا ادري	2	7%
نعم	20	74%
المجموع	27	100%

المصدر من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

يرى 74% من أفراد العينة ان المؤسسة تعتمد إعتقادا كبيرا على عملية التكوين لتحسين أداء عاملها ، بينما يرى 19% من أفراد العينة غير ذلك وهذا يدل على تنوع الطرق التي تتبعها المؤسسة للرفع من أداء العاملين لديها من تحفيز وعلاوات ، بينما نسبة 6.66% لا فكرة لديهم على الموضوع.

السؤال 08: هل تقوم بدورات تكوينية على نفقتك الخاصة؟

الجدول (2-14) : مدى إعتداد الافراد على انفسهم للتحسين من أدائهم

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	24	89%
لا أدري	0	00%
نعم	3	11%
المجموع	27	100%

المصدر من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

نلاحظ من الجدول ان نسبة المستخدمين في الفئة محل الدراسة التي قامت بعمليات التكوين على نفقتها الخاصة قليلة جدا وهو 89% ، بينما 11% لم تقم بعمليات التكوين على نفقتها الخاصة وهذا راجع لعدة اسباب مادية وثقافية ناجمة عن ثقافة المجتمع التي لا تشجع وغير متعوده هذا النوع من المبادرات و الخطوات للرفع من الاداء.

السؤال 09: هل عملية التكوين من الركائز التي تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها

الجدول (2-15) : بين مدى إعتداد المؤسسة على عملية التكوين لبلوغ أهدافها

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	0	00%
لا ادري	5	18.5%
نعم	22	81.5%
المجموع	27	100%

المصدر من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

اجاب 22 من افراد الفئة أي مانسبته 81.5% ، على ان عملية التكوين من الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لبلوغ اهدافها بينما 18.5% لا يدرون إذا كانت عملية التكوين من الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لبلوغ اهدافها أم لا ، إن هذا الاختلاف في الاجابات ناجم عن مدى إلمام وإدراك أفراد الفئة بأهداف المؤسسة وما هي اليات تحقيق هاته الاهداف رغم ذلك فإن الغالبية العظمي ترى ان عملية التكوين من الركائز الاساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لبلوغ أهدافها.

السؤال 10: هل التكوين الذي قمت به كان مناسباً لتخصصك ؟

الجدول (2-16): التناسب بين التكوين والتخصص

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	6	22%
لا أدري	0	00%
نعم	21	78%
المجموع	27	100%

المصدر من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 78% نعم على أن التكوين مناسب مع تخصصهم، و 22% بايرون أن تكوينهم مناسب لتخصصهم، هذا مايبين أن نسبة كبيرة من العمال تتناسب تخصصاتهم ومناصبهم مع التكوين الذي قاموا به ممايجبي بأن المؤسسة تعتمد على التكوين المتخصص.

II- واقع الاداء داخل المؤسسة: وقد اشتمل على مجموعة من الأسئلة متعلقة بالأداء وحاولنا في هذا المحور الربط بين عملية التكوين وتحسين الاداء وكانت الاجابابات كالأتي.

السؤال رقم 01: هل تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي؟

الجدول(2-17) أهمية الوظيفة بالنسبة للعامل

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	6	22%
لا ادري	0	00%
نعم	21	78%
المجموع	27	100%

المصدر من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة وظيفتهم مهمة بالنسبة لهم وهذا راجع لاكتساب الخبرات والمهارات ، اكتساب المنح التي تقدمها المؤسسة وهذا يرجع بالفائدة للعامل وللمؤسسة .

السؤال رقم 2: هل أغيب عن عملي لضرورة القصوى؟

الجدول (2-18): غياب العامل عن عمله لضرورة القصوى

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	4	15%
لا ادري	0	00%
نعم	23	85%
المجموع	27	100%

المصدر من اعداد الطالب بناء على الإستبيان

أجاب 85% من أفراد العينة بنعم 15% بلا ،يبين أن معظم أفراد العينة لا يغيبون عن عملهم الا لضرورة القصوى وهذا راجع إلى المسؤولية اتجاه العمل والإنضباط.

السؤال رقم 3: هل أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل

الجدول (2-19): ارتياح العمال في عملهم

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	3	11%
لا ادري	0	0%
نعم	24	89%
المجموع	27	100%

المصدر من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

من الجدول نلاحظ أن نسبة 33.3% نعم و44.4% لا أدري و22.2 لا ،وهذا يبين أن أغلبية العمال،وهذا راجع إلى الإنضباط والإجتهد في العمل .

السؤال 04: هل ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال

الجدول (2-20) : ظروف العمل جيدة ومساعدة على الأداء الفعال

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	7	25.9%
لا ادري	9	33.3%
نعم	11	40.7%
المجموع	27	100%

المصدر من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40.7% يرى أن ظروف العمل مساعدة على الأداء الفعال و33.3% لا يدرون و25.9% لا، وهذا راجع إلى اقتناء المؤسسة إلى عدة معدات مكنت العامل من الارتياح الوظيفي الذي يؤدي إلى الأداء الفعال.

السؤال 05: هل أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة؟

الجدول (2-21) أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	00	00%
لا ادري	4	14.8%
نعم	23	85.2%
المجموع	27	100%

المصدر من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 85.2% موافق و14.8% محايد ، ومنه فإن معظم افراد العينة يجدون أن الأداء هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة لأن أداء العامل هو المحدد الفعلي لوضعية المؤسسة ونلاحظ هذا من خلال زيادة الإنتاجية مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

السؤال 06: هل تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال؟

الجدول (2-22) : تشجيع التعاون بين العمال

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	7	25.9%
لا ادري	10	37%
نعم	10	37%
المجموع	27	100%

المصدر من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن النسب متقاربة ويعني أن يوجد البعض يرى أن المؤسسة تشجع على التعاون والبعض الآخر لا، لأن العلاقات بين العمال تؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل .

السؤال 07: هل تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة؟

الجدول (2-23): تقييم أداء العاملين في المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	8	29.6%
لا ادري	5	18.5%
نعم	14	51.9%
المجموع	27	100%

المصدر من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

من خلال الجدول نجد أن 51.9% يرون أن هناك تقييم الأداء في المؤسسة و 18.5% لا يدرون إن كان تقييم أداء أم لا و 29.6% يعتبرون أنه لا يوجد تقييم اداء في المؤسسة، لمعرفة الطريقة المتبعة في العمل وتطور الخبرات للعاملين.

السؤال 08: هل تعمل إدارة الموارد البشرية على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء؟

الجدول (2-24): منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	10	37%
لا ادري	6	22.2%
نعم	11	40.7
المجموع	27	100%

المصدر من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

من خلال الجدول نجد أن أغلبية العمال يرون أن المؤسسة تمنح مكافآت للعاملين بهدف تحسين أدائهم، لأن المكافآت تحفيز على تحسين الأداء والإبداع في العمل.

السؤال 09: هل حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد؟

الجدول (2-25): التدريب وتحسين الأداء

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	00	00%
لا ادري	6	22.2%
نعم	21	77.8%
المجموع	27	100%

المصدر من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

من خلال الجدول نجد أن أغلبية العمال من أفراد العينة يرون أن الحصول على التدريب المناسب يجعل العامل أكثر قدرة على أداء عمله بشكل جيد وفعال، بحيث أنه كلما زاد التدريب في العمل زاد التحسن في الأداء .

السؤال 10 : هل تتوقف عملية تحسين الاداء على التكوين فقط ؟

الجدول (2-26): مدى إرتباط تحسين الاداء بالتكوين فقط

الاجابة	التكرار	النسبة
لا	10	37%
لا ادري	0	0%
نعم	17	63%
المجموع	27	100%

إنقسم افراد العينة محل الدراسة حول ما إذا كانت عملية تحسين الاداء تتوقف على التكوين فقط 63% من افراد هته العينة يعتبرون ان التكوين هو الاداء الوحيدة التي تعمل على تحسين الاداء ، بينما 37% يقولون ان هناك ادوات اخرى تعمل على رفع الاداء إلى جانب التكوين مثل التحفيز و العلاوات..... إلخ ، وعليه من هته البيانات نقول ان تحسين أداء العاملين لا يتوقف على التكوين وحده رغم انه أهم وسيلة لتحقيق ذلك .

خلاصة الفصل:

لتكوين دور كبير في تنمية وتطوير قدرات ومهارة و زيادة الثقة بالنفس لدى العاملين مما يحقق للمؤسسة أهدافها المسطرة، كما تساهم العملية التكوينية في مواكبة التكنولوجيا التي تحيط بالمؤسسة مع منافسيها، وحتى تكون العملية أكثر مصداقية ومطابقة للواقع قمنا بالدراسة الإستطلاعية لشركة توزيع الكهرباء والغاز -ورقلة- من خلال اختيارنا للعينة المجتمع وتوزيع استمارات الاستبيان على افراد هذه العينة واسترجاعها في مدة محددة وتفريغها في بيانات بالاعتماد على الوسائل الإحصائية توصلنا إلى القول بأن العملية التكوينية أمر ضروري لا بد منها إذا أرادت المؤسسة الارتقاء والاستقرار وكذا مواكبة كل كبيرة وصغيرة تحدث في العالم الخارجي للمؤسسة خاصة في مجال التكنولوجيا، كما حاولنا إعطاء تفسير لجميع النتائج المتوصل إليها من اجل الحكم حول صحة فرضيات الدراسة و الحكم.

الخاتمة

الخاتمة:

كنتيجة للتغيرات المتواصلة في كافة الجوانب أصبحت أغلب المؤسسات في العالم تدرك ضرورة مواكبتها والتعامل معها، وتجنب إلى الزوال الأكيد، ومن أهم هذه التحولات إيجاد نوع من التفكير الاستراتيجي يتجسد في الحياء والانعزال الذي يؤدي الى خلق وإنجاح الاعتراف بالمعرفة والمعلومات والكفاءات التي يملكها المورد البشري، كأهم الأصول الاقتصادية التي ينبغي الاهتمام بها لخلق وإنجاح التغيير.

لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها تنمية وتطوير ومستخدميها ليتمكنوا من معرفة مستجدات الأحداث الحالية والمستقبلية التي تساعدهم على فهم وتحسين أدائهم ، ويأتي ذلك بإدراج مصلحة أو خلية التكوين تضمن تخطيط وتحديد الاحتياجات اللازم تغطيتها في كل المستويات والإدارية وكذلك تخصيص الميزانية اللازمة لهاته العملية.

ففي الفصل الأول حاولنا إيجاد حل للإشكالية المطروحة من خلال معالجة مفاهيم الموضوع من الجانب النظري في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فكان عن ما تناولته الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوعنا حيث تم تحليلها من خلال الإطلاع على أهدافها ونتائجها ومحاولة مقارنتها بدراستنا هاته . أما الفصل الثاني فقد ألم بالدراسة الميدانية من خلال شرح لمجمع الدراسة المستعملة في المبحث، أما عرض الدراسة وتحليل النتائج فقد تم تناوله في المبحث الثاني من هذا الفصل.

أولا نتائج الدراسة:

اختبار الفرضيات

من خلال هذه الدراسة تم استنتاج العديد من النقاط المتمثلة في:

- التكوين هو مجموعة النشاطات والبرامج التي تهدف إلى رفع من مستوى وخبرات الموظفين من أجل تحسين من مردوديتهم ويعد محرك أساسي لتنمية العنصر البشري، إذ معظم المؤسسات تولي إهتماما كبيرا لعملية التكوين لأنه استثمار حقيقي وهذا ما أثبتته الفرضية الأولى .
- الأداء من الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحسينها فهو الذي يعود على المؤسسة بنتائج ايجابية فكلما كان الأداء جيد كانت المردودية كبيرة وهذا ما أثبتته الفرضية الثانية.
- يساهم التكوين في تطوير مهارات العمال ويعمل على اكسابهم معارف جديدة، حيث يسمح لهم ذلك بتحسين أدائهم وهذا ما أثبتته الفرضية الثالثة .

ثانيا :الاقتراحات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها ضمن هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات والتي يمكن العمل والاستفادة منها، ونوجز أهمها فيما يلي :

- عملية التكوين استراتيجية يمكن أن تتبناها المؤسسات التي ترغب في معالجة نقاط ضعفها واستغلال الفرص المتاحة.
- ضرورة تنمية الكفاءات من كافة جوانب القصور وذلك بزيادة المدة المخصصة للتكوين، والاختيار الأنسب لمراكز التكوين.
- الاهتمام بميكلة مصلحة الموارد البشرية وخلق الأنظمة والحوافز اللازمة لتشجيع وتحسين مستوى أدائهم، والربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية من تكوين وتحفيز وتقييم الأداء.
- تعميم الاستفادة من برامج التكوين لجميع المستويات الإدارية من إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذية، وزيادة
- إمكانية الحصول على التكوين متاحة عند طلبها من طرف الموظفين.

صعوبات الدراسة

- من بين الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة مايلي:
- نقص المراجع والدراسات السابقة الخاصة بالموضوع.
 - الفهم الخاطئ للموضوع من قبل بعض المسؤولين في المؤسسة واعتباره لا يشمل اختصاصاتهم.
 - صعوبة توزيع وجمع الاستبانات على الموظفين وامتناع الكثير منهم عن الاجابة، نتيجة انشغالهم.
 - امتناع بعض المستخدمين على الإجابة.

رابعا: أفاق الدراسة

بعد الانتهاء من التحليل النظري ظهرت لنا العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها، وأن هذه الدراسة لم تتناول إلا جزءا من أهمية التكوين و تحسين الأداء ومن بين المواضيع التي تعتبر كامتداد لمواصلة الدراسة:

- دور التكوين في تطوير مواهب وقدرات المستخدمين.
- الاداء الفعال في إدارة المستخدمين في المؤسسات الاقتصادية.
- المراجعة الاجتماعية ودورها في رفع وتحسين الاداء في المؤسسات الاقتصادية.
- أثر الحوافز في نيل رضا العاملين.
- الاستثمار في المورد البشري وعوائده على المؤسسة.

المراجع

المراجع والمصادر

الكتب :

1. - محمد مصطفى الخشروم , نبيل محمد مرسي , إدارة الأعمال , المبادئ والمهارات الوظائف , مكتبة القسري الرياض , 1999, ط3
2. - كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الباحة- المملكة العربية السعودية 1434هـ/1435هـ

المذكرات :

1. أديب ناصر سومر ،أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري ، ماجستير منشورة، جامعة تشرين ،2003/2004
2. الياس بوجعادة ، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي، دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية لسكيكدة ، ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2005/، 2006.
3. محمود بوقطف ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة -ماجستير ، غير منشورة ، جامعة محمد خيضر- بسكرة - 2013 -، 2014
4. -مجاهدي الطاهر ،فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (TINDAL) -المسيلة- . مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، ، جامعة منتوري قسنطينة 2008/2009
5. -حوالف رحيمة، أهمية تكوين الاطارات ودوره في رفع الأداء العام للمؤسسة ، دراسة ميدانية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز -تلمسان- ماجستير ، منشورة ، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان 1997.1998
6. -الأمين بوشليق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين الدراسة الميدانية للتكوين في الشركة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي الميدان :علوم اقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015/2016.
7. سعاد بعجي ،تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية CLP المتعددة نفعال مسيلة -سطيف- ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006/2007.
8. -خالد عبد الله المراباني الغامدي "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية والمالية

المجلات و المنشورات :

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

2. حسن حلي، تدريب الموظف، ، منشورات كويدات، لبنان ، ط2، 1982،

موقع الأنترنت :

<http://shawamreh.boardeducation.net/t60-topic>

الملاحق



Ecole Technique de Blida
Service Technique et Pédagogique
Section Administration de la Formation
 N° 343 /SAF/STP/ETB/2009

0/1

ATTESTATION DE SUCCES

Je soussigné, le Chef du Service Technique et Pédagogique de l'Ecole Technique de Blida, atteste que :

Mme.Melle.M. :

Né(e) le **05/11/1981** à : **OUARGLA**

a suivi avec succès la formation de :

OUVRIER PROFESSIONNEL PETITE Int. Elec
(OPPIE /4/C)

Début de Formation : **20/12/2008**

Fin de Formation : **20/04/2009**

La présente attestation établie à la demande de son Unité est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Blida, le 22 افريل 2009



Le Chef Du Service
Technique et Pédagogique

مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز
INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ
 Société par actions au capital de 10.000.000,00 D.A.
 Filiale du Groupe SONELGAZ SpA - الجزائر - شركة ذات أسهم رأس المال
 شركة تابعة لمجموعة سونلغاز SpA - الجزائر

ECOLE TECHNIQUE DE BLIDA
 Département Pédagogie et Formation
 Subdivision Administration de la Formation
 N° 1586 SAF/DPF/ETB/2014

Attestation de Stage

Je soussigné, le chef du Département Pédagogie et Formation de l'école Technique de Blida, atteste que:
 Mme, Mlle, M. :

Né(e) le : 06/04/1976 à : COLLO (W.SKIKDA)

A suivi le thème de perfectionnement :

PROTECTION DES DEPARTS HTA

Du : 25/05/2014 Au : 29/05/2014

La présente attestation établie à la demande de son Unité est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Le Responsable de l'Action

فوق تعليم الكورس
 [Signature]

Fait à Blida, le 29/05/2014

[Signature] Le Chef de Département Pédagogie et Formation

M. AÏOÛR SOFIANE





مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز
INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ
Société par actions au capital de 10.000.000,00 D.A.
شركة ذات أسهم رأسمالية
شركة تابعة لمجمع سونلغاز ش.ذ.ا
Sipa



Ecole Technique de Bida

Enregistrement : 1139 /2007/ETB/SAF
Service Technique & Pédagogique
Section Administration Formation

Attestation de Stage

Je soussigné, Chef du Service Technique et Pédagogique de l'école technique de la SONELGAZ de Bida atteste que :

Mme Mlle M. :
Né (e) le :
à OUARTIA
A suivi, le thème de perfectionnement :

Du : 21/07/2007
Au : 25/07/2007
INTEGRATION NOUVELLES RECRUES ELEC.



Fait à Bida le : 25/07/2007
Le Chef du Service Technique et Pédagogique

إستمارة إستبيان

أخي الموظف / أختي الموظفة :

تحية طيبة وبعد:

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي ، بهدف جمع المعلومات اللازمة لمذكرة التخرج ، التي أقوم بإعدادها للحصول على درجة الماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي ، تحت عنوان " دور التكوين في تحسين أداء العاملين "

نرجو منكم تعبئة هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية ، والإجابة بوضع العلامة (X) أمام كل بند ، ونعلمكم أن المعلومات المقدمة ستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية فقط ، شاكرة لكم حسن تعاونكم و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر : أنثى :السن : أقل من 35 سنة من 36 إلى 50 سنة أكثر من 51 المستوى التعليمي : ثانوي : جامعي : الخبرة المهنية (الأقدمية) : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة أكثر من 10

المحور الثاني: متعلق بالتكوين

الرقم	الفقرات	لا	لا	أدري	نعم
01	هل التكوين محرك أساسي لتنمية وتطوير العنصر البشري				
02	هل شاركتكم في الدورات التكوينية				
03	هل عملية التكوين تساهم في تحسين أداء المستخدمين				
04	هل تقوم المؤسسة بتقييمكم بعد العملية التكوينية				
05	هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية سنوية				
06	المدة المخصصة للتكوين كافية في تحسين مهارات الأفراد				
07	تعتمد المؤسسة على عملية التكوين لتحسين أداء مستخدميها				
08	هل تقوم بدورات تكوينية على نفقتك الخاصة				
09	هل عملية التكوين من الركائز التي تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها				
10	هل التكوين الذي قمت به كان مناسباً لتخصصك				

المحور الثالث: متعلق بأداء العاملين

الرقم	الفقرات	لا	لا أدري	نعم
01	هل تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي			
02	هل لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى			
03	هل أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل			
04	هل ظروف العمل الحالية جيدة و تساعد على الأداء الفعال			
05	هل أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة			
06	هل تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال			
07	هل تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة			
08	هل تعمل إدارة الموارد البشرية على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء			
09	هل حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد			
10	هل تتوقف عملية تحسين الأداء على التكوين فقط			



الفهرس

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجدوال
VI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة

الفصل الأول : الدراسة النظرية للتكوين ودوره في تحسين الأداء

02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول : مدخل لدراسة التكوين ودوره في تحسين الأداء
03	المطلب الأول : ماهية التكوين
03	أولا : تعريف التكوين وأنواعه
05	ثانيا : أهمية التكوين و أهدافه
07	المطلب الثاني : تحسين الأداء
07	أولا: مفهوم الأداء وعناصره ومحدداته
08	ثانيا: التكوين وتحسين الأداء
11	المبحث الثاني : الدراسات العلمية السابقة
11	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية
16	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
20	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

22	تمهيد الفصل الثاني
23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات

23	المطلب الأول : طريقة جمع المعلومات
25	المبحث الثاني: عرض الدراسة وتحليل النتائج
26	المطلب الأول : المعلومات الشخصية
37	المطلب الثاني: محاور الدراسة
39	خلاصة الفصل الثاني
41	خاتمة
43	قائمة المراجع
44	الملاحق
50	الفهرس