



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور -خنشلة-

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التسيير العمومي

تخصص: تسيير عمومي

* إشراف الأستاذ:

* إعداد الطالبة:

* د. خنافر علي

* زروال ريان

أعضاء لجنة المناقشة



اللقب و الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د. خنافر علي	أستاذ محاضر *ب*	جامعة عباس لغرور -خنشلة-	أستاذ مشرف
د. جباري عبد الجليل	أستاذ محاضر *أ*	جامعة عباس لغرور -خنشلة-	أستاذ رئيسي
لعور أكرم	أستاذ مساعد *ب*	جامعة عباس لغرور -خنشلة-	أستاذ مناقش

السنة الدراسية 2021/2022

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى من ركع العطاء أمام قدميها وأعطتنا من روحها ودمها وعمرها حبا التي

بفضلها أنا اليوم هنا الغالية أُمِّي رحمها الله وجعلها من أهل الجنة

إلى نصفي الثاني أنيس وعائلته الكريمة حفظهم الله

إلى إخوتي سارة و أكرم أداماكم الله لي انتم من شاركتُموني حُضن الحياة

لكل العائلة التي ساندتني ولا تزال تساندني جدتي و (نسيمة، سعاد، حليلة،

نوال، لميس، منذر....)

*إلى صغيري محمد تيم وصغيرتي ليلي جوري

*إلى كل من علمني حرفا أصبح يضيء الطريق أمامي

والمشرف د.علي خنافر ود.عبد الجليل جباري وكل أساتذتي

وإلى كل زملائي وزميلاتي بكلية العلوم الاقتصادية خنشة فرع تسيير.

وإلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: "ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" -صدق الله العظيم-

نرفع جزيل شكرنا وامنتانا وكذا جميل عرفاننا لأساتذتنا الذين أناروا دربنا وشرحوا صدورنا وعشنا في ظلال فردوسهم المعرفي طول المشوار الدراسي.

ونتقدم بخالص الشكر والتقدير خاصة للأستاذين المشرف الدكتور "علي خنفر" على نصائحه وملاحظاته القيمة طول فترة انجاز المذكرة وأعتز بكوني كنت أحد طلبته، وكذلك الدكتور "عبد الجليل جباري" الذي أعده بمثابة القدوة والشكر لكل الأسرة الجامعية بجامعة عباس لغرور كلية العلوم الاقتصادية كما لا ننسى كل من ساعدونا خلال فترة الدراسة و التربص والحمد لله الذي أعاننا على إتمام هذا العمل.

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الجداول
أ-ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار العام لعملية التكوين.....	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية التكوين.....
03	المطلب الأول: مفهوم التكوين و مبادئه.....
06	المطلب الثاني: أهمية التكوين وخصائصه.....
10	المطلب الثالث: أهداف التكوين.....
13	المبحث الثاني: الإطار القانوني لعملية التكوين.....
13	المطلب الأول: أنواع العملية التكوينية.....
17	المطلب الثاني: أساليب العملية التكوينية.....
20	المطلب الثالث: مراحل العملية التكوينية.....
25	المبحث الثالث: آلية العملية التكوينية.....
25	المطلب الأول: المسؤولون عن العملية التكوينية.....
27	المطلب الثاني: فعالية نظام العملية التكوينية.....
29	المطلب الثالث: ميزانية العملية التكوينية.....
33	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: آلية التكوين في تحسين أداء الموظفين.....	
35	تمهيد.....
36	المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين.....

36	المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين ومحدداته.....
39	المطلب الثاني: أهمية و عناصر أداء الموظفين.....
41	المطلب الثالث: معايير قياس أداء الموظفين و العوامل المؤثرة فيه.....
45	المبحث الثاني: تحسين و تقييم أداء الموظفين في المؤسسة.....
46	المطلب الأول: ماهية عملية تحسين أداء الموظفين.....
49	المطلب الثاني: وسائل وخطوات تحسين أداء الموظفين.....
51	المطلب الثالث: تقييم عملية تحسين الأداء قبل اتخاذ قرار التكوين.....
53	المبحث الثالث: أثر التكوين في تحسين أداء الموظفين.....
53	المطلب الأول: دور التكوين في تحسين إبداع ومهارات الموظفين.....
56	المطلب الثاني: دور التكوين في تحسين كفاءة أداء الموظفين.....
59	المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين جودة أداء الموظفين.....
63	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: دراسة حالة	
65	تمهيد.....
66	المبحث الأول: تقديم جامعة عباس لغرور خنشلة.....
66	المطلب الأول: تعريف ولحة عامة لجامعة عباس لغرور خنشلة.....
67	المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية لجامعة عباس لغرور خنشلة.....
70	المطلب الثالث: إحصاءات الموظفين بجامعة عباس لغرور خنشلة.....
74	المبحث الثاني: مراحل إعداد الاستبيان.....
74	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
79	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.....
84	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.....
94	المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج.....
94	المطلب الأول: تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير برامج التكوين.....

101	المطلب الثاني: تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية (المتغير التابع).....
103	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
113	خلاصة الفصل.....
115	خاتمة.....
121	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
08	أهمية التكوين بالنسبة للمتكونين والمؤسسة	01
38	محددات أداء الموظفين	02
43	العوامل المؤثرة في أداء الموظفين	03
67	هيكل توزيعي لإدارة الجامعة	04
68	هيكل توزيعي لإدارة الكلية	05
69	هيكل توزيعي مصلحة المستخدمين والتكوين بجامعة عباس لغرور	06
85	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
86	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب السن	08
88	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
89	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	10
91	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب أسباب المشاركة في برامج التكوين	11
92	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الهدف من برامج التكوين التي قامت بها	12
94	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين الذي تلقوه	13

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نمؤذج ميزانية برنامج تكوین	31
02	إحصاءات الأساتذة بجامعة عباس لغرور -خنشلة-	70
03	إحصاءات الإداریین بجامعة عباس لغرور -خنشلة-	70
04	إحصاءات الأعوان المتعاقدین بجامعة عباس لغرور -خنشلة-	73
05	إجابات الأسئلة ومستوى القبول لدى الموظفين	77
06	نتائج اختبار الثبات والصدق	81
07	اختباري التفرطح kurtosis والالتواء .skewners.	82
08	توزیع أفراد العينة حسب الجنس	84
09	توزیع أفراد العينة حسب السن	86
10	توزیع أفراد العينة حسب متغیر المستوى العلمي	87
11	توزیع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	89
12	توزیع أفراد العينة حسب اسباب المشاركة في برامج التكوین	90
13	توزیع أفراد العينة حسب الهدف من برامج التكوین التي قامت بها	92
14	توزیع أفراد العينة حسب نوع التكوین الذي تلقوه	93
15	نتائج بعد مساهمة التكوین في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية	95
16	نتائج بعد مساهمة المكون في إنجاح عملية تكوین الموظفين بالمؤسسة الجامعية	97
17	نتائج بعد مساهمة التكوین في تطوير قدرات وسلوك الموظفين بالمؤسسة الجامعية	99
18	نتائج بيانات تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية	101
19	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى	104
20	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية	106
21	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة	109
22	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرابعة	111

مقدمة

مقدمة

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم ، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات ، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به نم أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، و من ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين أداء الموظفين ومن بينها التكوين أثناء الخدمة، وذاك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة ومختصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات عالية.

تلعب المؤسسات الإدارية لا سيما المؤسسات الجامعية والجامعة الجزائرية تحديدا دورا رئيسا في صناعة العقول وبناء

الفكر الإنساني وتكوين المورد البشري فهي تحتاج لمواكبة

التقدم بتهيئة الجو الملائم للموظفين ، وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية ، وذلك للوصول إلى أعلى

مستويات الكفاءة، الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد وبناء البرامج التكوينية الملائمة وكل الإجراءات

والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك، كذلك عملت المؤسسات الجامعية الجزائرية على موردتها البشري من خلال

عمليات التكوين والتأهيل المعرفي، حيث تعتمد هذه الأخيرة على مستوى ونوعية الموظفين ومدى وعيهم لطبيعة العمل

الإداري الذي كان ولا يزال يشكل واحد من جملة العوائق التي تحول دون تطور الإدارة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة

الجامعية بصفة خاصة، ولقد بادرت العديد من المؤسسات الجامعية إلى إجراء دورات تكوين أثناء الخدمة من أجل

مواكبة التطورات وتحسين أداء الموظفين لاكتساب المعارف والمهارات والخبرات اللازمة .

- إشكالية الدراسة:

و بناء على ما تم ذكره يمكن صياغة الإشكالية كما يلي:

- ماهو دور التكوين في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ؟

للإجابة عن التساؤل الرئيس يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يساعد التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية ؟

- كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية ؟

- كيف يحقق التكوين أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية ؟

- هل تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية؟

- فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم طرح مجموعة من الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.
- الفرضية الثانية: يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف بالمؤسسة الجامعية.
- الفرضية الثالثة: يساعد التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.
- الفرضية الرابعة: تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف بالمؤسسة الجامعية.

- أهداف الدراسة:

*إن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف :

- التعرف على مدى تطبيق و اعتماد المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين في تحسين أداء الموظفين.
- معرفة دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.
- اكتشاف مدى إسهام التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية .
- التعرف على علاقة التكوين بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع .
- الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية، ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين.
- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في الترقية للموظفين بالمؤسسة الجامعية.
- الكشف عن مدى مساهمة التكوين في خلق و تنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتها .
- المزايا العديدة التي تتولد من التكوين على الأفراد والمؤسسة ككل، والأرباح المحققة من عملية تحسين أداء المورد البشري.

- تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصورة مبسطة سهلة الاستيعاب وهكذا يصبح في متناول الباحثين، ومن أجل دراسات نظرية أخرى مكملة.

- تنمية الشخصية المهنية للعامل من خلال التكوين.

- تجديد المعلومات والمعارف للعامل وتعديل سلوكه واتجاهاته.

- أهمية الدراسة:

* تكمن أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- أهمية موضوع التكوين وتحسين الأداء في البحوث العلمية وارتباطه المباشر بالواقع.

- التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ألا وهي وظيفة التكوين.

- المزايا العديدة التي تتولد من التكوين على الأفراد والمؤسسة ككل، والأرباح المحققة من عملية تحسين أداء المورد البشري.

- السعي لتكليف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

- توطيد وتحسين العلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف في المؤسسة و تعاملليها.

- التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تكوينه.

الإطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري.

- منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع فقد تم الاعتماد على

المنهج الوصفي : وذلك من التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتكوين لضبط الإطار المفاهيمي لموضوع

الدراسة، في الفصل الأول والثاني.

المنهج التحليلي الذي يتميز بجمع المعلومات وتحليلها وذلك بالاعتماد على أدوات الجمع والتحليل، وذلك لتحليل دور التكوين في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية فتم الاعتماد على التحليل وأسلوب دراسة حالة إحدى المؤسسات الجامعية الجزائرية وذلك بإسقاط الجانب النظري على الواقع، بغرض نفي أو إثبات صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على إشكالية الدراسة من خلال ما تم التطرق له في الفصل الثالث.

فقد تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات وتمثل في:

- المصادر الثانوية: حيث تم استخدامها في الإطار النظري والمتمثلة في الكتب والمراجع الملتقيات والدوريات والمقالات والمجالات والدراسات السابقة التي لها علاقة بذلك.

- المصادر الأولية: وتتمثل في المعالجة التحليلية محل الدراسة حيث لجأ الطالب إلى جمع البيانات من خلال الاستبيانات الموزعة على الموظفين والعملاء كأدوات رئيسية للدراسة وصممت خصيصا لمعالجة هذا الغرض.

- الدراسات السابقة:

1- دراسة عبد المجيد بن سليمان الجربوع " دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين بجوازات منطقة القصيم" سنة 2010 وقد تم التوصل إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يساهم في جودة برامج تنمية العاملين بجوازات منطقة القصيم، وهدفت إلى تحديد مدى إسهام تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين بجوازات القصيم.

2- دراسة بوقطف محمود " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع سنة 2014 هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإضافة إلى ذلك معرفة مدى مساهمة التكوين والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

3- دراسة خالد عبد الله المرياني الغامدي، تناول الباحث دراسته عن " دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام" دراسة حالة على وزارة الشؤون الاجتماعية - وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة سنة 2014 أوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التدريبية.

4- دراسة علي يونس ميا، صالح الشيخ ديب وسالم راشد الشامسي " قياس أثر التدريب في أداء العاملين- دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان" سنة 2009 وقد حددت ظواهر المشكلة في قلة البرامج التدريبية وضعف كفاءتها وفعاليتها وعدم توافر الكفاءات التدريبية الجيدة بالمستوى المطلوب، ونقص الوسائل المساعدة للتدريب في المراكز المتخصصة، وقد تم التوصل إلى وجود فروق جوهرية بين كفاءة البرنامج التدريبي وتطوير وتحسين أداء العاملين.

كما هدفت هذه الدراسات إلى:

التطرق إلى موضوع التكوين كموضوع شامل حيث يشمل جميع أنواع التكوين وأثره على الأداء، وبالأحرى أثره على مؤشرات قياس الأداء، على عكس الدراسات السابقة التي تناولت إما موضوع التكوين بشكل جزئي وعلاقته بالأداء، اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة السابقة وجود علاقة طردية بين أربعة عوامل من مقياس التكوين تتمثل في: الملموسة، الاستجابة، التعاطف، الاعتمادية. و اختلفت من حيث الهدف ومجال التطبيق.

تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول وفق الشكل التالي:

حيث تم التطرق في الفصل الأول المعنون تحت: الإطار العام لعملية التكوين ثم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية التكوين في حين تم تخصيص المبحث الثاني الإطار التنظيمي لعملية التكوين و في المبحث الأخير تم التطرق إلى آلية العملية التكوينية.

بينما تم التطرق في الفصل الثاني المعنون تحت آلية التكوين في تحسين أداء الموظفين بينما المبحث الأول كان تحت عنوان ماهية أداء العاملين، وفي المبحث الثاني تم التطرق تحسين و تقييم أداء الموظفين في المؤسسة ثم تخصيص المبحث الأخير أثر التكوين في تحسين أداء الموظفين.

في حين تم تخصيص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، خصيصا المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة في حين تم التطرق في المبحث الثاني إلى الأدوات المنهجية المستعملة في الدراسة الميدانية وتطرقتنا في المبحث الأخير لعرض و تحليل نتائج الموظفين؛

- مبررات اختيار الدراسة: يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع

- الرغبة الذاتية للإعداد هذا البحث؛

- الميول الشخصية للمواضيع المتعلقة بالتكوين؛

- قلة الأبحاث في دور التكوين في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؛

- حداثة الموضوع؛

- تسليط الضوء على مساهمة التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؛

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة الجامعية ؛
- قلة المعلومات المتعلقة بالجانب العملي لإعطاء أكثر تحليل ودقة في النتائج والتي هي نابعة من خصوصية الهيئات في الجزائر والسرية المهنية التي لازالت تلازم هذه الهيئات فيما يتعلق بتوفير المعلومات.
- قلة الكتب والمراجع والدراسات في مجال التكوين.
- الوقت الذي يعتبر من القيود التي حالت بيننا وبين جمع المعلومات الخاصة بالبحث وبين الدراسة بالإضافة إلى مجال التكوين و التنظيم الإداري مجال واسع لا حدود له.

الفصل الأول

الإطار العام لعملية التكوين

تمهيد:

أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المنظمة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرارية والتطور، وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لا بد لها أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها، فالتكوين له دور أساسيا في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي لها.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية التكوين.
- المبحث الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين.
- المبحث الثالث: آلية العملية التكوينية.

المبحث الأول: ماهية التكوين.

المطلب الأول: مفهوم التكوين ومبادئه.

أولاً - مفهوم التكوين (تعريفه) :

اختلف الباحثون حول تعريف التكوين إلا أن تعريفاتهم تتضمن المفهوم و القواعد الأساسية للتكوين، في إنها التغيير و التحسين الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام و الأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية و أفضل و بالتالي يؤدي إلى أهداف المتكون و أهداف المؤسسة.

- **التعريف الأول:** يعرف على أنه : " عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق ، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وبالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج.¹

-**التعريف الثاني:** أن التكوين هو بالأساس عملية تعلم يهدف إلى تمكين الأفراد من الإلمام بمختلف القواعد والإجراءات المرشدة لسلوكهم.²

- **التعريف الثالث:** " التكوين عبارة عن تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد لرفع مستوى كفاءته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين لإعداد الكفاءات تتراوح فيها المعارف والكفاءات والسلوك بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح.³

-**التعريف الرابع:** عرفه أيضا علي غربي بأنه: " عبارة عن قيمة مضافة، فالرأسمال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعليمه المعارف والمهارات والتقنيات، تجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، في هذه الحالة فإننا نحقق

¹ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص: 148
²علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في عمان 2009 ص 06
³Boterf (G), Barzucchetti (fn), comment manager La qualité de la formation , Edition Organisation, Paris,p 53

استثماراً، وفي هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية أن التكوين الجيد أفضل

استثمار".¹

من هذه التعريفات يتضح لنا أن التكوين هو عملية مستمرة تهدف إلى إجراء تغيير في مهارات ومعارف و سلوكيات الأفراد الحالية والمستقبلية.

وهذا ما جاء به تعريف **f.clueck William**: «التكوين هو النظام الذي يعمل على تزويد الفرد

بالمعلومات وصقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة".²

- تعريف شامل:

يمكن شمل جميع التعريفات السابقة في التعريف التالي: يعرف على أنه: " عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو

مجموعة متتابعة من الصفات المحددة مسبقاً "

ثانياً - مبادئ التكوين:

توصلت الأبحاث والدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيدية تخضع العملية

التكوينية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، حيث يمكن توضيحها فيما يلي:

1-خلق الحافز لدى المتكون: يجب أن يكون لدى المتكون هدف يرغب في تحقيقه لا يقتصر الحافز على

التكوين على المتكون أثناء فترة التكوين فقط، وإنما أيضاً للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يتابعه ويشجعه

ويعالج جوانب الضعف له أو يحثه على الالتحاق بالتكوين كلما كان الحافز و الدافع قويا لدى المتكون كلما

كانت سرعة اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكون

ولاشك أن الدافع لدى الفرد الجديد يكون أقوى من الدافع لدى الفرد القديم الذي يؤدي العمل حالياً ويعاد

تكوينه وتدريبه.

¹ علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، بدون طبعة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص : 255
² علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في عمان 2009 ص 06

2- مراعاة الاختلاف بين المتكويين: أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التكوين نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستيعاب، وكذلك وجود فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية، ويدعو هذا إلى بناء برنامج للتكوين يتناسب مع الاختلافات الموجودة بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين والتعليم الفردية لمواجهة شتى الاختلافات مما يجعلها منطقية وعلمية.

3- الاقتناء الدقيق للمتكويين: بحيث يجب اختيار العناصر المرشحة للبرامج التكوينية بدقة وموضوعية وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التكويني ذلك لأن عدم توفر الرغبة سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التكوينية، كما أن توفر الرغبة لوحدها لا يكفي بل يجب أن تكون مصحوبة بتناسب محتوى ومضمون البرنامج التكويني مع تخصص الفرد المرشح ومع مستواه الوظيفي أيضا، أن هناك حالات عملية متكررة في المؤسسات يرشح فيها بعض الأفراد العاملين إلى دورات تكوينية لا تتناسب مع مستوياتهم الوظيفية، وبهذه الحالة يكون من الأجدر ترشيح أشخاص آخرين لتحقيق الاستفادة الفعلية منها.

4- متابعة وتقييم المتكويين بعد عملية التكوين: ضرورة متابعة المتكويين من طرف المكون ومدى استفادته واستيعابه للمعلومات الملقاة عليه، وأشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى للمتكويين والسرعة والفاعلية يتحقق ذلك بالفهم السليم لديهم، لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة وإنما لما تعنيه هذه المعلومات ومدى استيعابها، بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط القوة والضعف لدى المتكويين بعد إكماله للبرنامج التكويني وبدئه بعمله فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرجة والمنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة بهذا الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي والاجتماعي ومدى أثر التكوين عليهما وتحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه.

5- المشاركة في التطبيق والممارسة للمتكونين: ضرورة إعطاء المتكون الفرصة والوقت الكافي للتعليم مع ضرورة توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لبيئة عمله، لكي تكتسب المهارة والمعرفة فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم، ولا بد من توافر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل، حتى يتعلم المتكون ويتسنى له تشغيلها دون مخاطر من أجل اكتساب المهارة أو المعرفة أو الاتجاه السليم بفعالية من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

6- المرونة في الانتقال من التكوين الكلي الى الجزئي: لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة، أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتكون للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمكون. ومنه نقول كلما تعقد العمل وكان مركبا، كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء ببعضها البعض وكيفية ترابطها وتداخلها لتكوين العمل ككل ضرورة تفكيك العمل إلى أجزائه وتجميعها ببعضها البعض لمعرفة كيفية تداخلها وترابطها.

المطلب الثاني: أهمية التكوين وخصائصه.

أولا- أهمية التكوين

-أهمية التكوين بالنسبة للمتكونين :

- 1-يسمح بالتدرج في انجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل ويرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المتكونين ولأعوان التكوين.
- 2-يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر ويشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.

- 3-يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة و تطوير مهارات الاتصال شفهيًا وكتابيًا.
- 4-يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة ووثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد.
- 5-تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات و تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- 6-يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المكون الذي يدرك ما يتطلبه عمله أي يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة ولصالحها مع عزمه في اتخاذ القرار.¹

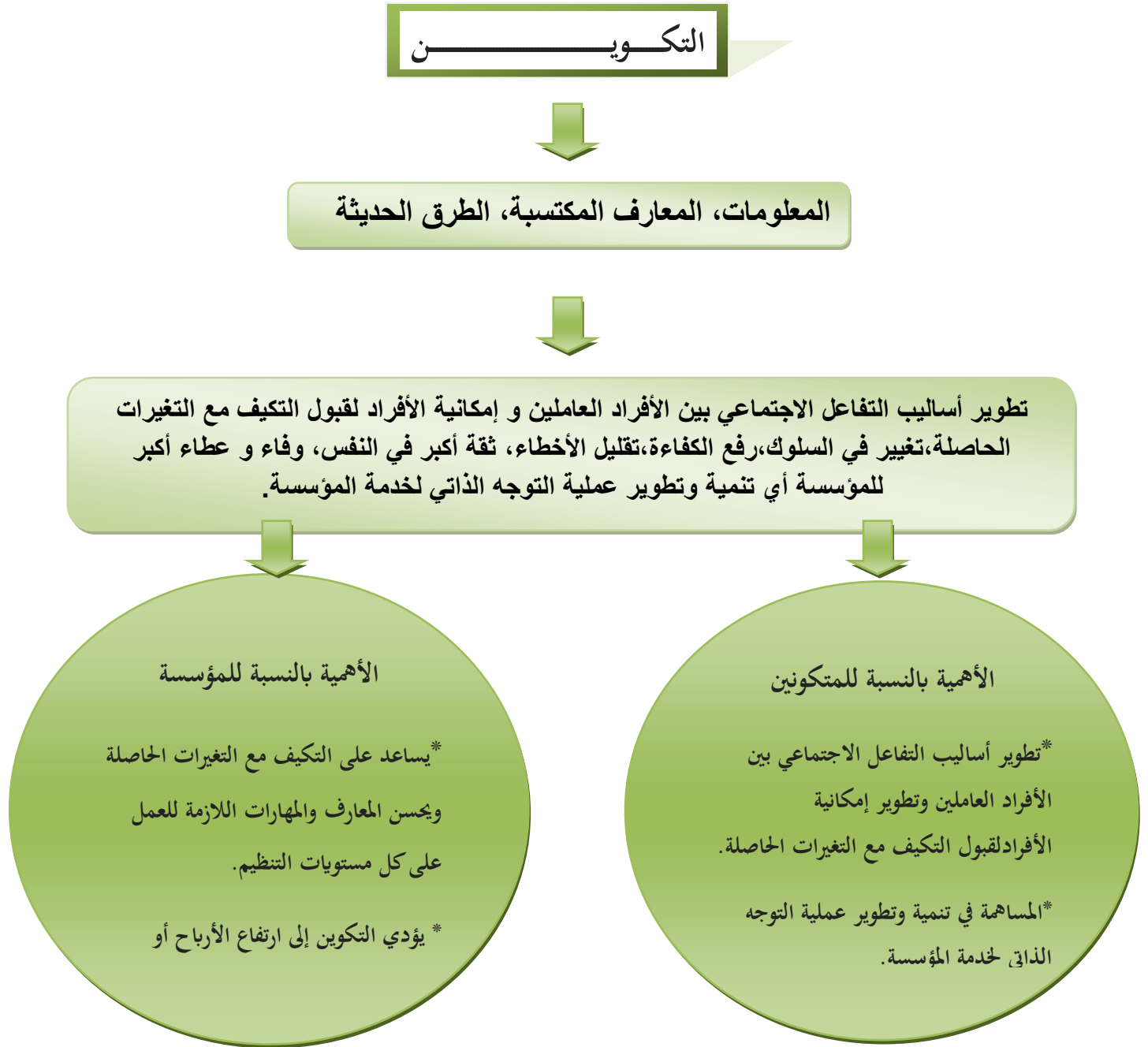
-أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- 1-يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة، ويشجع الانفتاح، الصدق والثقة.
- 2-يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- 3-يؤدي التكوين إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للأرباح.
- 4-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب الأفراد للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- 5-يساعد في التوجيه الإيجابي لدى الأفراد العاملين (نحو العمل والمؤسسة) ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- 6-يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة و تقريب الزبون اتجاه المؤسسة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.
- 7-يقوم على تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، حيث إن التكوين

¹غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013ص 14

يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار الآلات الحديثة والمعقدة، مما يلزم المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

الشكل رقم (01): جدول يوضح أهمية التكوين بالنسبة للمتكونين والمؤسسة¹



¹ نسيم مرزوق، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2013 ص

ثانيا- خصائص التكوين : 1

للتكوين عدة خصائص فمن التعريفات السابقة للتكوين يمكن استخراج الخصائص التالية:

1-التكوين نشاط رئيسي: هو أداة لتعديل السلوك الوظيفي، وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها

لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد لذا

فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد، فهو ليس مجرد حدث

يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، فيكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية مساره الوظيفي.

2-التكوين نشاط متغير ومتجدد: ان التكوين يتعامل مع متغيرات نتيجة التطورات السريعة التي يعيشها المجتمع

فهو يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد، الفرد الذي

يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكياته وكذا مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي

الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها.

3-التكوين نظام متكامل: يتكون التكوين من مجموعة الأجزاء والعناصر المرتبطة متداخلة بعضها البعض تقوم

بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج التي يطمح الفرد المتكويين والمؤسسة

إلى تحقيقها كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية

التنظيمية المحيطة به.

4-شمولية التكوين: التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى أي أنه يشمل كل المستويات الإدارية

التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا، والوسطى، والإشرافية، والتنفيذية)، فالعامل أين ما كان عمله أو مسؤوليته

داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتطورات الحاصلة.

5-التكوين عملية إدارية: الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة

التكوينية، تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية، كذلك العمليات والإجراءات، تحديد

¹مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص: 20.

الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد المكونين والبرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه.

6- التكوين عملية فنية: تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها من أهمها:

*-خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.

*-خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين.

*-خبرة في اختيار الأساليب التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.

7- التكوين نظرة مستقبلية: إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد

سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الثالث: أهداف التكوين

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني من تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أن تغيير المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

1-الأهداف العامة: هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين و تساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة

لتصميم البرامج التكوينية، يمكن تقسيمها فيما يلي:¹

1-1-الأهداف الإدارية:

(أ)-تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، و يصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية، أي تحقيق درجة عالية من الفهم وتحسين المهارات.

¹إسماعيل قيرة، " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 218.

(ب) - تخفيف التعب على المشرفين: إن المشرف يحتاج إلى وقت أقل لتصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المتكولين.

1-2- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

(أ) - ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف، يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربحا.

(ب) - زيادة الكفاءة الإنتاجية: تنعكس مهارة الفرد الناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، و انخفاض التكاليف، و هذا يعين زيادة الكفاءة الإنتاجية بصفة خاصة في المؤسسات الاقتصادية (الصناعية)، و لكن في المؤسسات الخدمائية تكون بتحسين و صقل المهارات والقدرات لدى العاملين، الذي يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي يستمر نمو المؤسسة وتحقيق أهدافها.

(ج) - رفع معنويات المتكولين: لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

* اكتساب المتكولون مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.

* اكتساب المتكولين أنماط و اتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.

* زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسساتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.

* تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.¹

1-3- الأهداف الفنية:

(أ) - تخفيض حوادث العمل: فأغلب حوادث العمل يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.

¹بزايد نجاه، التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة "سوناطراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة سانيا، وهران، 2010-2011، ص 95 .

(ب) - تخفيض تكاليف صيانة الآلات: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة و إصلاح الآلات التكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

(ج) - التقليل من نسبة تلف المواد: لأن المتكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية و الكيفية المطلوبين.

(د) - السلامة المهنية للعاملين: فالدورات التكوينية المتكررة تساهم بشكل كبير في حماية العاملين من أخطار

الأعمال التي يزاولونها، وذلك عن طريق الحد من إصابات العمل التي تحدث غالبا بسبب ضعف الكفاءة.¹

(هـ) - المساهمة في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين يف معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل:

حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي.

2- الأهداف المرحلية: إن الأهداف المرحلية للتكوين فتمثل فيما يلي:

2-1 - الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة: و التي تشتق من الواجبات و الالتزامات الأساسية للوظيفة وتحقق

القدر المطلوب من كفاءة الأداء و حفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

2-2- الأهداف الشخصية: و هي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية و ترقية واحترام الآخرين

و تأكيد الذات، و يهتم التكوين هنا بمساعدة الشخص علي أن يضع لنفسه أهدافا و يكتشف الطرق الملائمة

لبلوغها و يسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضا.

2-3- الأهداف الابتكارية:

هي الأهداف التي تتعلق بالتطوير و الاكتشاف و التجديد، و يقوم التكوين هنا بمساعدة المتكونين على الوصول

إلى أفكار جديدة في أعمالهم، و حلول مبتكرة لمشكلاتهم، و قرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.²

1- محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص: 61.

2- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ص 248-249

2-4- أهداف حل المشكلات: و تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تشور يف العمل من فنية و

إنسانية وغيرها، وتساعد هذه الأهداف و الأفراد و المنظمات على الاستمرار في الانجاز و التغلب على

الصعوبات التي تصادف العمل.

المبحث الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التكوين.

المطلب الأول: أنواع العملية التكوينية.

هناك العديد من أنواع عمليات التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع

المناسب حسب طبيعة نشاطها و فئة الموظفين المستهدفين و يعني هذا تحديد أنواع التكوين التي تفضلها و تود التركيز

عليها و يعين هذا في نفس الوقت عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى من التكوين و هي تمثل الاختيارات المتاحة أمامها

و يمكن الإشارة إليها كما يلي:

1- التكوين حسب نوع الوظيفة: وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة الأولى من

التعيين و هو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل و بالمؤسسة، و عادة ما يتم خلال الأيام أو الأسابيع حسب هذا

التصنيف نجد أربعة أنواع للتكوين:¹

1-1- التكوين الإداري: يركز هذا النوع من التكوين على الموارد البشرية العاملة في الوظائف الإدارية و التنظيمية،

و غالبا ما يتم التركيز من خلاله على الموارد البشرية العاملة بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، كما

يشمل أحيانا هذا النوع العاملين الذين سيتم تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، إن هذا النوع يعتمد على معالجة

المشاكل و سبل اتخاذ القرارات و الجوانب السلوكية و الإنسانية و المعرفية للأفراد.

1-2- التكوين الإشرافي: حيث يتم تكوين المشرفين لزيادة مهاراتهم و قدراتهم على الإشراف و التعامل مع الأفراد

تحت تظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، يشمل هذا النوع من التكوين

¹ خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر و الطباعة، عمان، 2011، ص: 141.

معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال.

1-3- التكوين المهني: يهدف هذا النوع إلى اكتساب المورد البشري مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة

يتخصص المورد البشري المتكون بأدائها، حيث يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة، أو العمال القدامى الذين يحتاجون إلى التكوين لإكسابهم بعض المعارف والمهارات الجديدة.

1-4- التكوين التخصصي: هذا النوع من التكوين هدفه زيادة المعلومات المهنية حيث يرتبط ارتباطا وثيقا

بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المؤسسة.

2- التكوين حسب الأفراد: ينقسم إلى نوعين:

2-1- التكوين الفردي: ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث تتناول كل فرد

على حدى وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، بهدف توظيف وتكوين الفرد مع المناخ العام للمؤسسة ولتعريفه بمهام وظيفته، ويتم أيضا أثناء العمل وذلك عندما يكون الهدف هو تطوير مهارات أحد العاملين على أداة

جديدة أو أساليب عمل جديدة، أو بإرسال بعض العاملين في صورة فردية للمشاركة في دورات أو برامج خارج

المؤسسة سواء كانت داخل أو خارج البلد، ومن مزايا هذا النوع من التكوين أنه يمكن المؤسسة من التعامل

المباشر مع الاحتياجات التكوينية للعاملين باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية.¹

2-2- التكوين الجماعي: يقصد بذلك تكوين أكثر من موظف معا وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد

يتم في مركز التكوين بالمؤسسة إذا وجد أو في مركز تكوين خارج المؤسسة، وعادة ما يعطى الأفراد فترة التكوين

¹ عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

من الدوام الرسمي، يعمل هذا النوع من التكوين على إفادة المتكويين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التكوين.¹

3- التكوين حسب مكان العمل: ينقسم إلى:

3-1- التكوين خارج المؤسسة: يتم التكوين خارج مكان عمل المتكويين، وهو مفيد في تدريب وتكوين

القيادات الإدارية وتلجأ المؤسسة إلى نقل نشاطها التكويني خارج بيئة عملها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين المتاحة داخلها غير قادرة على تحقيق الهدف المطلوب، ويمكن الاستعانة بمؤسسات خاصة سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تكوين متخصصة، أو الالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تكوينية تدعمها الدولة، أو الجامعات، لا يسمح هذا النوع من التكوين بتعطيل سير العمل في المؤسسة خاصة إذا تم عقد البرنامج التكويني في الأوقات التي تقع خارج أوقات الدوام الرسمي، أما ما يؤخذ عليه أنه لا يسمح بالتعامل الفعلي مع ظروف العمل التي سيعمل فيها المورد البشري بعد عودته من التكوين، كما أنه قد يكون باهض التكلفة إذا ما تم التوسع فيه والعمل على تنفيذه من خلال التعاقدات مع الجهات التكوينية الخارجية ذات التكاليف العالية، كما أن هذا النوع يحتاج إلى مكونين يمتلكون درجة عالية من المهارة والكفاءة والتي يتم إعدادها إعدادا خاصا.

أ- شركات التكوين الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين و أن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والشركات.

ب- برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين و ذلك من خلال منظمات أو مؤسسات

الدولة و هي عادة تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.²

3-2- التكوين داخل المؤسسة: يتم هذا التكوين في إدارة أو مراكز التكوين التابعة للمؤسسة، أو في مواقع

العمل مباشرة وضمن بيئة العمل العادية، وقد يخضع له موظفو المؤسسة نفسها وقد يخضع لذلك متدربون

1- دراح الخطيب، أمجد الخطيب، " التدريب الفعال"، جدار للكتاب العالمي لنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 309.

2- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 322.

آخرون ينتمون لجهات أخرى ويتم تكوينهم في المؤسسة المعنية ضمن عملية تنسيقية أو تعاونية مشتركة، وهنا يتم شرح العملية المراد التدرب عليها للمتكون الذي يقوم بتصحيح أداء المتكون وتطويره، ويتم تكرار ذلك حتى يتفهم المتكون المهام المطلوبة ويصبح قادر على تأدية ذلك بمفرده وبدرجة عالية من الإتقان، وأهم مزايا هذا النوع أنه يحدث في بيئة العمل نفسها التي سيقوم العامل بتطبيق ما اكتسبه خلال التكوين فيها، مما يساعده على التكيف السريع مع الإجراءات التشغيلية التي تكون هي نفسها أثناء التكوين وبعده، وقد يكون زملاء المتكون والمشرفون عليه والأدوات والمعدات التي يتكون عليها هم أنفسهم أثناء التكوين وبعده.

4-التكوين حسب مرحلة التوظيف: ينقسم إلى:

4-1-التكوين لتوجيه العامل الجديد: يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله، وتؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تقديم العاملين الجدد إلى العمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال: الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة العاملين الجدد للعمل، وتكوينهم وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

4-2-التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم تقديم برامج تكوين مناسبة لتجديد المعرفة والمهارة.

4-3-التكوين بغرض الترقية والنقل: وهو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة أيضا ، وهذا لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، مثل تكوين العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال ، حيث يستلزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم.

4-4-التكوين للتهيئة على التقاعد: في المنظمات المؤسسات و الهيئات الراقية و المتقدمة يتم تهيئة العاملين من

كبار السن إلى الخروج على التقاعد ، وبدال أن يشعر الفرد فجأة أنه تم تقاعده يتم تكوينه للبحث عن طرق

جديدة للعمل أو طرق لاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على التقاعد.

المطلب الثاني: أساليب العملية التكوينية.

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين والأهداف المطلوب الوصول إليها ، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين و المستوى الوظيفي للعمال واختلاف خبراتهم وثقافتهم، إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة، ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعا و استخداما هي:

1- أسلوب المناقشة:

أن هذا الأسلوب يساهم في اكتساب المهارات وتبادل التجارب وحل المشكلات، ويشارك جميع المتكويين في النتائج على أن يكون المكون متحكماً في هذا الأسلوب يعتبر أسلوب المناقشة أسلوب دراسي وتكويني ناجح، حيث انه يوفر توجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية، وتوفر المناخ لتبادل الآراء ووجهات النظر بجدية تامة، وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع الثبات حيث يشارك جميع المتكويين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية اكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة اتجاهات سليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض بالأساليب الديمقراطية في حل المشكلات، ويلعب المكون (المحاضر) دوراً مهماً في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة وعلى عدد المتكويين في حلقة النقاش ولمدة زمنية ملائمة للموضوع، بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدة المناقشة أو طويلة فتبعث الملل للعامل المتكون ، بحيث يكون العدد النموذجي في حلقة النقاش لا يزيد عن (55) متكوناً وأن لا تزيد المدة عن ساعتين.

2- أسلوب المحاضرة:

أن هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المعلومات والمعارف وقواعد لعدد كبير من المتكولين ، ويكون من طرف واحد وهو المكون، يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعا ومن أقدمه ، حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية بين المتكون والمكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) وطرق أداء العمل الأكبر ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال معلومات وقواعد أو عدد ممكن من المتكولين وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة ، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات للمتكولين والتأثير فيهم. وبالرغم من انتشار هذه الطريقة وانخفاض تكاليفها وأنها لا تحتاج إلى إمكانيات مادية إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب انخفاض مشاركة العمال في برامج التعلم ، وقلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف التركيز على الجانب العملي التطبيقي).

3-أسلوب دراسة الحالات:

أن أسلوب دراسة حالة يصلح في اكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المتكون مواقف مشكلات إدارية معينة ويطلب منه تحليلها أو اتخاذ قرار في شأن ما حدث مع اختيار أسلوب العلاج، يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم إلى المتكولين حدث أو مجموعات من الأحداث يتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة واجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة ويطلب من المتكولين دراسة تحليل واستخراج المؤشرات و الدلالات منها وصولا إلى تقدير، حكم أو قرار في شأن ما حدث و أسلوب عاجله.

4-أسلوب تمثيل الأدوار:

أن هذا الأسلوب يصلح في اكتساب مهارات في التصرف حيث يواجه العامل دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله و أخذ القرار المناسب في شأنه، يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال إلقاء الضوء على المشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل الافتراضية في مجال العمل، وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة للعلاقات

التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله و اتخاذ القرار المناسب،

ومن مزايا هذا الأسلوب أنها توضح التصرف الصحيح للعامل إزاء قضية مهنية، وكذلك شعوره بالخرج من تصرفاته التي يلاحظها العمال الآخرون وقد يؤدي هذا إلى ظهور نزاعات بين العمال وزيادة حدة النقاش ، وعليه يمكن استنتاج أن من أبرز المجالات التي تستخدم هذا الأسلوب هي المجالات ذات العالقة بالعلاقات الإنسانية والإشراف السليم.

-إضافة إلى الأساليب السابقة الذكر فإن التغيرات البيئية المتمثلة في تغيرات التكنولوجيا والمنافسة ومتطلبات الإبداع والتحديات الخاصة برضا الزبون قد أوجدت الحاجة إلى أساليب تكوينية معاصرة ومن أهمها:

أ-أسلوب تكوين الفريق: حيث بدأت المؤسسات الحديثة تدرك بأن زيادة الإنتاجية والكفاءة والفعالية مرتبطة بكفاءة وقدرة فرق العمل لديها إذ أن التوجيهات الإدارية الحديثة تتضمن إناطة المسؤوليات والأعباء لفرق العمل وليس للأفراد بشكل فردي، وكان لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي ركزت على مبدأ عمل الفريق في بلورة أهمية ومحتوى هذه الطريقة التكوينية.

ب-أسلوب التكوين الإبداعي: بدأت المؤسسات الكبرى تأخذ بنمط التكوين الذي يستند على افتراض وتعلم الإبداع بهدف مساعدة الموارد البشرية في حل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم بطرق مبتكرة، ومن الطرق التكوينية المساهمة في زيادة الإبداع هي طريقة العصف الذهني حيث يمنح المشاركون فرصة حث الأفكار الإبداعية وبلورتها

بما يتناسب مع الواقع، إذ أن العصف الذهني يساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة ببعث الأفكار الجديدة.

ج-أسلوب خدمات الزبون: أصبح للزبون أهمية كبرى لدى المؤسسات المعاصرة، فخدمته هي أحد المزايا

التنافسية التي تسعى لتحقيقها أغلب هذه المؤسسات لاسيما في ظل الجودة الشاملة والبرنامج التكويني الخاص بخدمات الزبون ينطوي على عرض أفلام عن كيفية خدمة الزبون وجلسات مناقشة وتهيئة المعلومات عن جميع الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة، إضافة إلى إتاحة الفرصة للعاملين للتعامل المباشر مع الزبائن.

المطلب الثالث: مراحل العملية التكوينية.

أولا-مراحل العملية التكوينية:

1-تحديد الاحتياجات التكوينية: الحاجة التكوينية تعني: "وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء المؤسسة أو وظيفة أو أفراد في أي المعارف، المهارات، الاتجاهات أو هذه النواحي جميعا.¹

إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة التغييرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على الاحتياجات اللازمة و الظاهرة التي يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، و للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، ومنه فالنشاط التكويني يعتمد على الدقة و الموضوعية في تحديد الاحتياجات المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد و ترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تعمل على تحقيق الأهداف، وهناك عدة طرق تتمكن المؤسسة من خلالها الكشف عن احتياجاتها التكوينية نذكر منها:

(أ)- **تقييم الأداء:** يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل و إخلاصه.

(ب)- **متابعة المظاهر التنظيمية السلبية :** توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل: ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف الرقابة على الجودة، زيادة نسب المنتجات

¹عبد الباري إبراهيم درة، زهري نعيم الصباغ، «إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين»، منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008ص317.

التألف، الصراع المستمر مع الإدارة ، كثرة الشكاوي، ارتفاع معدل دوران العمل والغياب ، ارتفاع معدل حوادث العمل و ضعف الانضباط...الخ.

(ج)- التحليل التنظيمي: من خلال التحليل التنظيمي تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مثال مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة...الخ.

2- تصميم البرامج التكوينية:

يرتكز تحديد البرنامج التكويني على طبيعة الاحتياجات التكوينية وعلى أساس الخصائص والقدرات والمهارات المراد إكسابها، حيث نميز العديد من الأهداف منها: تنمية معلومات الفرد النظرية لتحسين أدائه، إكساب المورد البشري مهارات جديدة، تنمية قدراته باستخدام أساليب ووسائل جديدة، تطوير سلوكه في الأداء وما شابه ذلك من الأهداف، ويجب لوضع هذه الأهداف أن يراعي هذه الشروط:

- يجب أن تكون الأهداف محددة تحديدا واضحا ودقيقا.
- يجب أن تكون الأهداف منسجمة وغير متناقضة فيما بينها.
- يجب أن تكون الأهداف ذات قيمة أي تعالج مشكلات دقيقة.
- يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتطبيق.
- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس و المقارنة.
- يجب أن تكون هذه الأهداف منسجمة مع الأهداف العامة للتكوين.

أما مكونات البرنامج التكويني، فيتم تحديدها في ضوء الأهداف المتوخاة من حجم الاحتياجات التكوينية، وعدد

الأفراد والمرشحين للالتحاق بالبرنامج، إن البرنامج التكويني يمكن أن يضع العديد من العناصر منها¹:

-موضوع التكوين: أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها والمنطلق

المنتهج في تتابع عرضها.

-تحديد مسؤولية الإدارة: أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.

-تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها: وهذا لإثارة واقع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر

أساسي في إعداد البرامج التكوينية.

-تحديد أساليب التكوين: ولأهمية وتنوع أساليب التكوين التي يمكن استخدامها كلها أو جزء منها لتحقيق

أهداف البرنامج التكويني سوف نتناولها بالتفصيل في مطلب آخر.

- تخصيص ميزانية التكوين: أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني ورصد

الاعتمادات اللازمة لها.

3-تنفيذ البرنامج التكويني:

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة لانشطة الخطة السابق إعدادها إلى واقع عملي، وتعتبر من المراحل

الحاسمة والمؤثرة في تحقيق أهداف الخطة، وتتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ والتنفيذ الفعلي، ، وحتى ينفذ

البرنامج بنجاح يعتمد على عوامل منها: قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل

المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية)، نوعية المكونين، نوع ومحتوى البرنامج، بالإضافة إلى توفير

القاعات اللازمة...إلخ، كل هذه الظروف يجب أن تضبط وتوكل لفرد أو مجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من أجل

نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية، وفي هذه المرحلة يجب:

¹فايزة بشيري، باتول بوترة، دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2013،ص: 66.

• أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التكوين. ؛

• ينبغي تحديد المجموعات المستهدفة؛

• يجب تحديد الاحتياجات التكوينية أي الجزيئات التي تتطلب بعض التكوين؛

• ينبغي أن يتم اتخاذ القرارات بشأن عميلة التكوين؛

• ينبغي حساب التكاليف والعوائد المحتملة.

-ولتنفيذ البرامج التكوينية لا بد من تحديد الإجراءات التالية:

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

(ب)-**مكان التكوين**: قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة (التكوين الداخلي) وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج.

(ج)-**تجهيز المواد العلمية اللازمة**: تجهيز المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بكمية تكفي عدد المتكويين.

(د)-**متابعة المتكويين والمتكويين**: فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

4-تقييم البرامج التكوينية:

تقييم برنامج التكوين يعتبر جزء أساسي من نشاط التكوين،وتعد هذه المرحلة مهمة بالنسبة للمتكون والمؤسسة ،
فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة

ضمن أهداف التكوين، حيث يعرف التقييم على أنه: "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة المكونات الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني"، وعليه نحن في حاجة ماسة للقيام بعملية التقييم لعدة أسباب:

- التأكد من أن البرنامج التكويني يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- تحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التكوين المعتمدة.
- معرفة مدى ملائمة الموارد التكوينية المستخدمة.¹

- تتم عملية تقييم البرنامج التكويني بالخطوات أو المراحل التالية:

(أ)- **قبل التنفيذ:** من خلال دراسة الأسس التي تتم على ضوئها تحديد الاحتياجات التكوينية، ودراسة أهداف البرنامج التكويني، و إلى أي مدى تتناسب المواد التكوينية مع طبيعة ونوع الأعمال والوظائف للمتكونين للمشاركة في فعاليات البرنامج التكويني، و الأساليب المقترحة استخدامها لتحقيق هذا البرنامج.

(ب)- **أثناء التنفيذ:** فيما يخص تقييم التكوين في مرحلة التنفيذ، يمكن القول أن مسؤولية التقييم تضامنية بين كل من رؤساء ومشرفي المتكونين في البرنامج علاوة على المتكونين، وتنبع أهمية التقييم في مرحلة التنفيذ من إمكانية إجراء أية تعديلات فورية، بمعنى تغذية عكسية فورية. وتتم يف هذه المرحلة ملاحظة تقدم المتكونين من حيث المعلومات التي اكتسبوها، والتحسين في مستواهم والتغير الذي طرأ على سلوكهم، ومدى اشتراكهم في المناقشات و إبداء الآراء.

3- بعد التنفيذ: فيما يخص تقييم البرنامج التكويني بعد الانتهاء من تنفيذه فإن المبرر الحقيقي لذلك يكمن في التأكد من أن النتائج التكوينية جاءت مطابقة للأهداف الموضوعية.

¹ خديجة حريق، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص:32.

خلال مراجعة عملية تصميمه وكيفية تنفيذه، وبالتالي يمكن أن تشير نتائج تقييم البرنامج التكويني إلى أربعة حالات هي:

- * برنامج تكويني ناجح (إعداد جيد-تنفيذ جيد)،* برنامج تكويني متعثر (إعداد جيد-تنفيذ سيء)
- * برنامج تكويني مقبول (إعداد سيء-تنفيذ جيد)،* برنامج تكويني فاشل (إعداد سيء-تنفيذ سيء).

المبحث الثالث: آلية العملية التكوينية

المطلب الأول: المسؤولون عن العملية التكوينية.

لابد من وجود جهة مسؤولة عن وظيفة التكوين ضمن إدارة الموارد البشرية ومما لاشك فيه أن تحديد الجهة غالبا ما تنحصر مسؤولية التكوين في المؤسسات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المؤسسة ككل أو في إطار الأقسام الخدمائية والإنتاجية وغيرها، ويمكن الإشارة إلى تلك المسؤولية التي يمكن أن تناط بما يلي:

1-مسؤولية إدارة الموارد البشرية: حيث تقع على عاتقها مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية

الخاصة بالبرامج التكوينية، وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين، نذكرها في هذه العناصر:

- تصميم نظام متكامل للتكوين.
- التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.
- الإعداد لبرنامج التكوين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها ومتابعته.
- تقديم النصح والمشورة على مستوى الإدارات والأفراد.
- التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجباتهم التكوينية أي المراقبة.

- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين.

2-مسؤولية الإدارة العليا: إذا أرادت المؤسسة أن يكون لديها برامج تكوينية فعالية فلا بد أن تلتزم الإدارة

العليا بالتكوين وأهميته كاستثمار بشري ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة كما لا بد أن تتبنى

ثقافة تنظيمية تشجع التكوين وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المؤسسة باستمرار حالما تعتمد التكوين وسيلة

علمية أساسية للتطور و النمو.¹

3-مسؤولية المديرين التنفيذيين (المشرف المباشر): وتتجلى معظمها في النقاط التالية:

- تقييم المهارات والمعلومات للمتكونين.
- تحديد الحاجة التكوينية لإدارتهم ولأفرادهم.
- تنفيذ برامج التكوين داخل المؤسسة المكونة.
- التحدث إلى الأفراد فيما يمس نصيبهم من خطة التكوين.
- تقديم المعارف الفنية كتصميم البرامج الداخلية.
- المشاركة في جهود التكوين والتطوير.

-مسؤولية المتكونين: يعتبر المتكون مسؤول عن تكوين وتطوير نفسه، وأن يقوم بتحديد نقاط الضعف لديه

ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين، كما أن التكوين هو عملية التغيير في سلوك الأفراد وجعلهم

يستعملون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم لتكون مغايرة عن سابقتها من الأساليب و الطرق، كل

المساهمات السابقة التي أشرنا إليها، لا يكون لديها قيمة تذكر في نجاح البرامج التكوينية إذا لم يكن لدى

المتكون الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة، ولا بد أن يشجع العاملون

بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المؤسسة.²

¹خضير كاضم حمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 139.
²عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان،

2007. ص ص، 143، 142.

4-مسؤولية العاملين القدامى : هناك من يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن

طريق تعيينه مساعدا له في العمل وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الفرد الجديد.

من مما سبق يمكن القول أن مسؤولية التكوين تعتبر مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بتصميم وإعداد البرامج التكوينية ومتابعتها سواء داخل المؤسسة أو خارجها وتوعية العاملين بضرورة التكوين ، المديرين التنفيذيين من خلال تقييم المهارات والمعارف للمتكونين وتنفيذ البرامج التكوينية ، المتكونين أنفسهم من خلال تحديد نقاط الضعف لديهم ومناقشتها مع رئيسهم المباشر والعاملين القدامى وذلك من خلال تكوين الفرد الجديد من طرف فرد قديم ، له خبرة طويلة في العمل.¹

المطلب الثاني:فعالية نظام العملية التكوينية.

إن دراسة سياسة التكوين في إطار أسلوب النظم يجعل من هذه السياسة نظاما متكاملا وذلك لان أسلوب النظم يبحث عن إطار متكامل لمختلف ميادين المعرفة العلمية، بغية الوصول إلى تحقيق النظرة الشمولية، ودراسة أي ظاهرة مع الأخذ بعين الاعتبار إطارها الكلي، ودراسة التفاعل بين الأنظمة الفرعية، والنظام الكلي الذي ينتمي إليه، وبالتالي فإن دراسة سياسة التكوين في هذا السياق يعمق فهم هذه السياسة كنظام كلي، ومن ثم يساعد على اتخاذ القرارات السليمة. و يمكن توضيح المكونات الأساسية لفعالية نظام التكوين كالآتي:

1-مكونات فعالية نظام العملية التكوينية:²

1-1-المدخلات:يختلف نوعها من نظام إلى آخر وهذا اعتمادا على طبيعة العمل، وتتكون المدخلات

إجمالا من عناصر مادية وبشرية ومعنوية وقانونية وتكنولوجية، ومعلوماتية وهي في نظام التكوين كالآتي :

¹احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، ص 322.

²زكري كلثوم مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية شعبة علوم تسيير تخصص إدارة أعمال دور فعالية التكوين في تطوير أداء العاملين 2018 ص 35.

المكونون والمتكونين (مدخلات بشرية)، النفقات المالية، ميزانية التكوين (مدخلات مادية)، ثقافة المنظمة المتعلقة بالتكوين (مدخلات معنوية)، القوانين والأنظمة والتعليمات (مدخلات قانونية) طرق وأساليب العمل (مدخلات تكنولوجية)، تقارير وسجلات المؤسسة المتعلقة بالعملية التكوينية (مدخلات معلوماتية).

1-2- الأنشطة: ويقصد بها عملية تحويل مدخلات إلى مخرجات تشمل عملية تحديد الاحتياجات التكوينية،

عملية وضع الأهداف، تصميم البرامج وتنفيذها، عملية التقييم.

1-3- المخرجات: تتمثل في النتائج التي تصدر عن النظام وهي متعلقة بالأفراد المكونين من حيث زيادة

المعلومات والمهارات وتحسين الاتجاهات، وزيادة الإنتاجية، مضافا إليها النتائج المتعلقة بالمنافع العامة التي تعود على المجتمع ككل.

1-4- بيئة النظام: وتتمثل في جوانب كثيرة منها حاجة الأفراد العاملين في عملية تحديد الاحتياجات

التكوينية ونظام التكوين، ونقصد ببيئة النظام البيئة الداخلية والخارجية.

1-5- التغذية العكسية: وهي عبارة عن معلومات مهمة عن النتائج التي يحققها النظام، فهي تساعد على

تقييم نظام التكوين. من خلال دراستنا لمكونات نظام التكوين لوحظ أنه يوفر حلول أفضل لمشكلات التكوين

وأن دراسة كل جزء من النظام بشكل محصل ونظرة شاملة له، يثمر بشكل كبير في فاعلية عملية التكوين.

-ومن أجل أن يكون نظام التكوين فعالا يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط أو الخصائص نذكرها :

2- خصائص فعالية نظام العملية التكوينية:

2-1- المرونة: وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، و يجب أن يكون النظام مصمما بحيث

يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه

من التكيف مع هذه التغيرات فمثال أنواع الوظائف التي يؤديها المتكونين، تتغير وكذلك طرق أدائها، وتتغير إلى

جانبا ذلك التكنولوجيا المتاحة ونواحي استخدامها، وكل ذلك يتطلب من نظام التكوين جهود جديدة، تصمم لمواجهة هذه التغييرات.

2-2- الاقتصاد: يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط، حسب

الاحتياجات التكوينية وإذا استبعدت نواحي الإشراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام النظام التكويني.

فمثلا ليس هناك داع أن يقرر مسؤول التكوين شراء عدد كبير من الأجهزة السمعية البصرية إذا لم تكن هناك برامج تستخدمها، أو إذا لم يكن المتكونين مبرمجين لتلقي المعلومات والمهارات عن طريقها.

2-3- البساطة: ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا وفعالاً، بل على العكس من ذلك

فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج، فإنه ما يساعد على جناح نظام التكوين وفعالته.

مثال: وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي

سيعمل فيما بعد تكوينه، وتحديد أدوار المكون والمتكونين وطرق تقييم أداء المتكونين.

2-4- الاقتناع والقبول: ربما هذه الخاصية أهم خصائص النظام الفعال، وذلك لأنها تتعلق بقبول العاملين

أهداف النظام واقتناعهم بأساليبه، فكلما ارتفعت درجة قبول الأفراد للنظم التي يعملون فيها، فإن احتمال النجاح

ترتفع إلى حد كبير، وأما إذا لم يتقبلوا الأهداف أو لم يقتنعوا بأهمية العملية أو مارست الإدارة ضغط لقبول أهدافها

وقيمها فإن النظام مصيره الفشل.¹

2-5- الثقة: تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج ففي برنامج اتخاذ القرارات

مثلا: يعطي منهجا أو مناها محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا و وسائل تكوينية معينة، حتى يتخرج

المتكونين منه بمهارة في اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث : ميزانية العملية التكوينية.

¹دريف كاهينة، زموري نادية، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر إدارة أعمال المؤسسات فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية جامعة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2017 ص 84.

يركز النشاط التكويني على نوعية ما يقدم من خدمات، غير أن تحديد أهداف عشوائية وتصميم برامج تكوينية دون دراسة تحليل دقيق قد يكون حتما سببا وراء السمعة غير الطيبة للمؤسسة والتي تتصف بها بعض مراكز التكوين، والميزانية هي عبارة عن خطة شاملة في شكل أرقام تعبر عن أهداف تتوقع المنظمة تحقيقها خلال فترة زمنية معينة يكون هذا التعبير بالوحدة النقدية أي تكلفة تحقيق الأهداف.

1-تعريف ميزانية التكوين: يمكن تعريفها بأنها ترجمة مالية للنشاط التكويني فهي تقدم صورة واضحة وصادقة

للوضع المالي للتكوين، كما أنها إحدى طرق التعبير عن أهداف التكوين تتأثر بنوعية البرنامج التكويني.

2-العائد والتكلفة من التكوين: يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على

التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك الفرد الخاضع للتكوين (في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين) ، ومنه يمكن تقديم نموذجا مقترحا لطريقة حساب تكلفة التكوين متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف.

نلاحظ أن المنظمات التي ترسل أفرادها إلى معاهد ومراكز تكوين خاصة فان تكلفة التكوين فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك الواحد بالنسبة لكل الخاضعين للتكوين، كما يتم تحديده من طرف معهد أو مركز التكوين ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتعلق بتلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين من أجل تحديد الحاجة للتكوين، والبحث عن برامج تكوينية وأي مصاريف أخرى تحملتها إدارة التكوين .

الجدول رقم (01): نموذج ميزانية برنامج تكوين

التكلفة	طريقة الحساب	البند
XXXXXX	عدد الأفراد*متوسط الأجر الشهري*نسبة الوقت المخصص للبرنامج.	<u>أجور</u> مستشارين مصممين باحثين مشرفين مدربين
XXXXXX	التكاليف المتفق عليها(إيجار مثلا) أو عدد الأفراد*أجر الساعة* عدد الساعات التي تم فيها التكوين	<u>أجور خارجية</u> مدربين انتقالات قاعات التكوين
XXXXXX	تكلفة النسخ، الطبع، الكتابة و الورق	<u>أدوات تكوين</u> <u>المساعدة</u> أفلام و نماذج أفلام، ورق إعلانات شهادات تخرج حفل ختام مشروبات حواجز تفوق

ومنه يمكن تقديم من النموذج نموذجا السابق لطريقة حساب تكلفه التكوين متضمنا البنود الرئيسية الواجب

إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف على النحو التالي:¹

ما يلاحظ من هذا النموذج أنه يجيد القائمين على تصميم برنامج التكوين أي هيئة التكوين الداخلية ، أما المنظمات التي ترسل أفرادها إلى معاهد ومراكز تكوين خاصة ف ن تكلفه التكوين فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك الواحد بالنسبة لكل الخاضعين للتكوين، كما يتم تحديده من طرف معهد أو مركز التكوين ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتعلق بتلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين من أجل تحديد الحاجة للتكوين، والبحث عن برامج تكوينية و الاتصالات وأي مصاريف أخرى تحملتها إدارة التكوين.

و هنا يمكن استخدام و المؤشرات و النسب التالية:

- نصيب العامل من التكوين = إجمالي ميزانية التكوين / متوسط عدد العاملين.
- الأجر من التكوين = إجمالي ميزانية التكوين / إجمالي ميزانية الأجر.
- تكلفة اليوم من التكوين = إجمالي ميزانية التكوين / عدد أيام التكوين.
- عدد الأيام التي يتكون بها العامل الواحد = أيام التكوين الكلية / متوسط عدد العاملين.

¹المصدر: أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية ص349

• خلاصة الفصل

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بعرض وشرح كافة الجوانب المتعلقة بعملية التكوين، من حيث المفهوم والمبادئ، وتم تسليط الضوء كذلك على أهمية، أهداف، أنواع و خصائص التكوين و مسؤوليته وأساليبه، وكذا شروط فعالية نظام العملية التكوينية وأهم وسائل ومتطلبات تحقيق فعالية التكوين.

ما يمكن أن نستخلصه كعصارة عن ما تم تقديمه في هذا الإطار المفاهيمي أن التكوين يرتبط بعملية إكساب الفرد المتكون معارف ومهارات وتقنيات جديدة، وكذلك يجب أن تظهر الممارسة الفعلية موضحة بالأداء الجديد، و إن العملية التكوينية هامة وضرورية في كل مؤسسة تهدف إلى بناء قوة بشرية منتجة.

ومما لاشك فيه أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المؤسسة بالفائدة بدرجة أولى، فليس المستهدف من التكوين الفرد فقط في حد ذاته، بل يتخذ سلوك الأفراد مسارا لتحقيق الأهداف العامة، والتكوين يمثل استثمارا هاما تقوم به المؤسسات المعاصرة لتنمية مواردها البشرية وتطوير أدائها الإستراتيجي، لذا وجب تفعيل هذه العملية وترشيدها والتخطيط لها، غير أن قرار التكوين يجب أن لا يتخذ بشكل عشوائي ونمطي، بل من الضروري أن يتم التخطيط لعمليات التكوين بعد النظر لسلوك العاملين ومعرفة الدوافع والعوامل المحركة له من جهة، وكيفية الوصول بأداء العاملين إلى درجة التمکن في الوظيفة انطلاقا من تحديد احتياجات التكوين وتصميم البرامج التكوينية.

وللتكوين آثار إيجابية عديدة ومتنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة، و إذا ما وصلنا لدرجة عالية من تحقيق الأهداف المرجوة فذلك بالتبع الحسن للخطط الموضوعية فنقول عن المؤسسة أنها تحقق أداء إستراتيجيا.

الفصل الثاني

رؤية التكوين في تحسين أداء الموظفين

تمهيد:

يعتبر الأداء عمود أساس لكل مؤسسة، حيث تولى له الإدارة العليا أهمية كبيرة بصب كل جهودها عليه من أجل تطويره وتحسينه، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة إذ تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي مجال كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يحترم أن تمدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية. وحتى تضمن المؤسسة ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نحس الوقت من وظائفها، إلا وهي وظيفة تكوين، وهي وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد ومدربون ، و باعتبارها من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية فهي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

❖ المبحث الأول : ماهية أداء الموظفين

❖ المبحث الثاني : تحسين و تقييم أداء الموظفين في المؤسسة.

❖ المبحث الثالث : أثر التكوين في تحسين أداء الموظفين.

المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين.

يعد أداء الموظفين من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات و كان لتعدد طبيعة العنصر البشري (العامل) انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه و درجة تأثير كل منها على مستواه.

سنحاول من خلال هذا المبحث أن نعطي لمحة عن أهم التعاريف حول أداء الموظفين، وأهم الإجراءات والطرق والأساليب الخاصة به.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين و محدداته.

أولاً- مفهوم أداء الموظفين

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء الموظفين، وفي ما يلي عرض لأهمها:

❖ **التعريف الأول:** عرف (Bovelos) أداء الموظفين أنه: انعكاس مدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق

الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.¹

❖ **التعريف الثاني:** وعرفه آخر بأنه " النتيجة النهائية للنشاط أو الجهد المبذول، وهو سلوك عملي يؤدي لدرجة

من بلوغ الأهداف المخططة أي درجة الإنجاز بكفاءة وفاعلية.²

❖ **التعريف الثالث:** وعرفه العديد الباحثين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل بأنه: ما يقدمه

ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقتهم بالآخرين".³

❖ **التعريف الرابع:** وعرف أندروود (Andrewd) أداء العاملين : بأنه تفاعل لسلوك العامل ، وأن ذلك

السلوك يتحدد بتفاعل . وقدرات العامل في المنظمة.⁴

¹نجيب سبع ، أثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونلغاز) ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2016/2017 ، ص 44.

²مصطفى أحمد سيد، (الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي، القاهرة، 2015م، الناشر المؤلف، ص111.

³فردوس بن عزة ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016 ص10.

⁴فاروق جهلان ، حمادي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين) دراسة حالة المؤسسة ليند غاز(، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013 ص16-17.

❖ **التعريف الخامس:** كما عرفت هاينز (Haynes) أداء الموظفين : بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.¹

❖ **التعريف السادس:** وأشار (Tomas Gilbert) على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك أنا السلوك وما يقوم بها لأفراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معا.²

❖ **التعريف السابع:** و عرف أيضا بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا بغية إتمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة.³ ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه وضع محددات أداء الموظفين (القدرة والرغبة ، ومعرفة الأدوار).

ثانيا- محددات أداء الموظفين.

يرى بعض الباحثين أن أداء العاملين في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل نذكرها كالتالي:

1- الرغبة : هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد يسعى لإشباعها في بيئة العمل ، أو هي تعبر عن دافعية العاملين وتتألف من :

أ- اتجاهات العاملين وحاجاتهم التي يسعون لإشباعها.

ب-المواقف التي يتعاملون معها في بيئة العمل (المؤسسة)، ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاتهم.

2- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء، وتتألف بدورها من محصلة:

أ-المهارة أي التمكّن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء العاملين لعملهم، أو مهارة استخدامهم للمعرفة.

ب-المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل .

ج-مدى فهم و وضوح المهام و الأدوار.

¹علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد98، 2016، ص208.

²نجيب سبع ، مرجع سابق ذكره ، ص: 44.

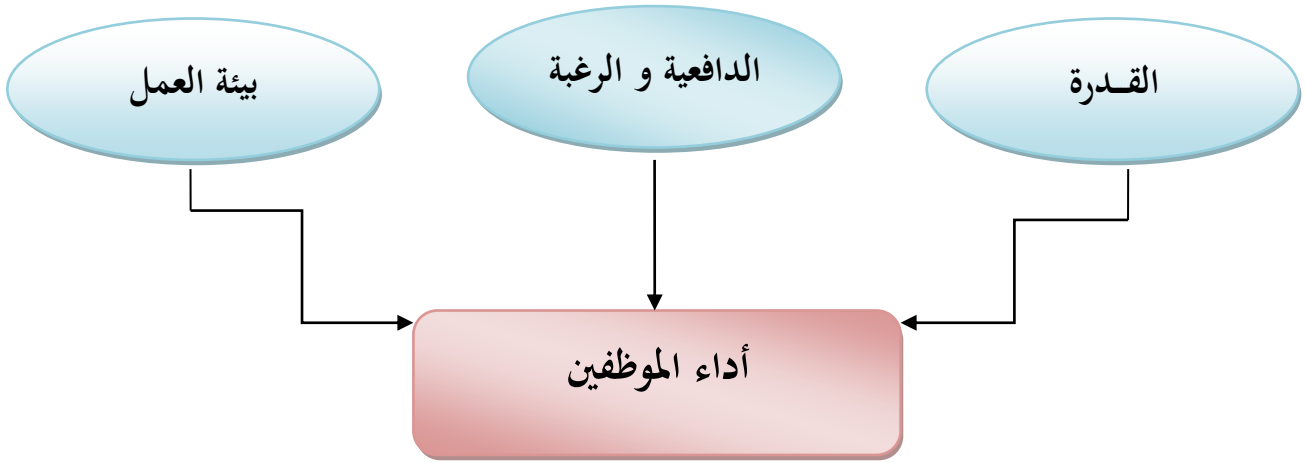
³روشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد 03، 2017، ص 259.

3- بيئة العمل: تتمثل في توفر إمكانيات ومعدات مادية في مكان القيام بالعمل (المؤسسة) أو المهام مثل: الإضاءة ، التهوية ، ساعات العمل ، التجهيزات والأدوات المستخدمة ، وإمكانيات أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

وعليه يمكن صياغة محددات أداء العاملين في المعادلة الآتية: **الأداء = الرغبة x القدرة x الدور**

والشكل التالي يبين محددات أداء العاملين:

الشكل رقم (2): محددات أداء الموظفين



كما يصنف بعض الباحثين محددات أداء الموظفين:

1- **الجهد** : ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- **القدرات**: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و تتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

3- **إدراك المهام (الدور)** : يشير الإتحاد إلى اعتقاد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل ، و لابد من وجود حد كبير من الإلتقان في كل أعماله ، بمعنى أن الفرد مهما يبدل من جهود كبيرة ، و لديه قدرات فائقة ، لابد أن يفهم دوره ومهمته في المؤسسة ، و بهذا يكون عمله موجها في الطريق الصحيح.¹

¹الأمين بوشليق ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين) دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأنبار،ENTP،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير أكاديمي، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، الشعبة: علوم اقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير بترول، 2015 ، ص 07 .

المطلب الثاني: أهمية و عناصر أداء الموظفين.

إن أداء الموظفين ذو أهمية بالغة في المؤسسة، وبقدر ما تصبو إليه من عناصر تركز عليها و أهداف لهذا نحاول الإشارة لمدى أهمية هذه العملية واهم العناصر و الأهداف التي تبنيتها من طرف المؤسسة.

أولاً - أهمية أداء الموظفين.¹

إن تقدم و ازدهار المؤسسة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه ، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة ، فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة ، كالبقاء ، والنمو ، والتوسع ، وإذا ما كان أداء العاملين دون المستوى المطلوب المتوقع ، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها ، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المؤسسة أو إفلاسها ، وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية ، فأنها تعطي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، و توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب والمتابعة)، و نذكر أهمية أداء العاملين في النقاط التالية:

- الأداء المميز للعامل يؤدي إلى الاعتراف به، والاعتراف يجلب له الاحترام والتقدير، وذلك يجلب القوة للمؤسسة.
- كل إنتاج يجب أن يكون له أدوات لقياسه وتقييمه، وأداء العاملين والمدراء هو واحد من منتجات أي شركة.
- الأداء يوفر تغذية راجعة للقرارات (قريبة المدى) و(بعيدة المدى) التي تتخذها إدارة المؤسسة المختلفة وعلى رأسها العاملين.
- تظهر بشكل مستمر نقاط القوة والضعف لدى موظفين و الإدارة العليا.
- إن إهمال الأداء أو تجاهل مؤشراتته يعرض تحقيق أهداف المؤسسة للخطر.

ثانياً-عناصر أداء الموظفين.

يتكون أداء الموظفين من عناصر أساسية وهي:

¹فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص43-44.

1- كمية العمل : أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الانجاز.¹

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- المثابرة والثقة : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

4- المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.²

ومن هنا ظهرت عدة اجتهادات من طرف المختصين في علم الإدارة باعطاءه بعض المحددات واختلفت بينهم باختلاف الوجهة المطروحة نذكر منها:

- نظرية التوقع التي اعتبرت محددات أداء العاملين نتيجة محصلة التفاعل بين محددتين رئيسيتين هما : الدافعية أو الرغبة، والقدرة على إنجاز العمل، ثم أضافوا المحدد الثالث وهو: المناخ أو بيئة العمل والتي تنعكس النتائج فيها.³ وقد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى ، و تعددت:

حيث وضع كل من بوتر (Porter) وزميله إدوارد لولير (Lawler) سنة 1968 م نموذجاً حول محددات أداء العاملين التي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي : الجهد المبذول ، قدرات الفرد وخبراته ، إدراك الفرد لدوره الوظيفي .

يمكن حصر تلك العناصر التي تطرقنا عليها في الآتي : العامل وكفاءته، العمل ومتطلباته، البيئة التنظيمية و مركباتها.

¹نجيب سيع ، مرجع سابق ذكره ، ص: 44.

²حسين محمد حراشنة ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص: 93.

³وسام إبراهيم موسى ، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، المجلد : 21 ، العدد : 81 ، 2015 ، ص: 146 .

المطلب الثالث: معايير قياس أداء الموظفين و العوامل المؤثرة فيه.

أولاً-معايير قياس أداء الموظفين.

لقياس أداء الموظفين يمكن أن تستخدم المؤسسة أو الإدارة ثلاث أنواع من معايير الأداء وهي:¹

1- معايير قياس السمات والخصائص الشخصية (personaltraits/characterestic) :

تركز هذه المعايير على خصائص وسمات شخصية ينبغي أن تتوافر في الشخص لكي تمكن من أداء العمل على المستوى المطلوب، وتشمل مثلاً الانتماء والولاء، و مهارات التفاعل والإتصال والقيادة وغيرها، ومثل هذه المعايير تركز على نوع الشخص وليس على ما يقوم به أو ينجزه في العمل، وهي تصلح لبعض الأعمال التي يصعب مشاهدتها وملاحظتها، إلا أن هذه المعايير قد لا تكون مؤشرات ثابتة و موثوقة للدلالة على مستوى الأداء الفعلي للعمل وقد تتعرض المنظمات التي تعتمد في تقييم الأداء وتستخدمها أساساً في قرارات الترقيات والزيادات والفصل وغيرها، للمحاكم والقضاء في الدعاوي التي يرفعها العاملون المظلومون، ولذلك يفضل استخدام معايير أدائية أخرى.

2- المعايير السلوكية (Behaviors) :

تتم هذه المعايير بكيفية قيام العامل بأداء وإنجاز لعمله، وقد تشمل سلوكيات ايجابية ذات علاقة بأداء العمل أو سلوكيات غير بناءة عامة مثل: التغيب عن العمل ، التأخر عن العمل ، الإهمال وغيرها ، وبالنسبة للسلوكيات الايجابية ، فيمكن استخدامها لأعمال عديدة مختلفة ، وتتيح للشخص المقيم أن يأخذ بعين الاعتبار عوامل لا تخضع لسيطرة العامل وتؤثر على الأداء وتسمح بتقييم قبول السلوكيات ومن أهم سلبيات هذه المعايير هي عدم

¹حسن حريم ، إدارة الموارد البشرية(إطار متكامل) دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 ، ص. 257.

موضوعيتها وقابليتها للتحفيز وتنطلق هذه المعايير السلوكية بشكل خاص على الأعمال التي تتضمن التفاعل بين الأفراد مثل : (أعمال خدمات الزبائن ، الوظائف الإدارية).

3- النتائج الموضوعية (objective results) :

هذه المعايير تهتم بقياس ما تم إنجازه وإنتاجه فعلا بدلا من كيفية إنجازه وإنتاجه، ولكنها لا تناسب كل الأعمال، و تستخدم على نطاق واسع على مستوى أداء فرق العمل والوحدات التنظيمية أكثر من قياسها لمستوى أداء الفرد منفردا.

وتصنف معايير النتائج غالبا إلى أربعة أنواع وهي:

أ- **معايير كمية:** وتعبر بشكل كمي عدد الوحدات المتوقع إنجازها من قبل الفرد، الجماعة، (العاملين) أي عدد مخرجات الخدمة.

ب- **معيار التكلفة:** وتعبر عن مقدار النفقات أو المصروفات المتوقعة لإنتاج وحدة أو إتمام العملية بصورة عامة.

ج- **معايير الجودة:** تعبر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة، الخدمة المقدمة، أو العمل المنجز.

د- **معايير زمنية:** تمثل مقدار الوقت الذي يجب أن يتم من خلاله إنجاز العمل أو إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.¹

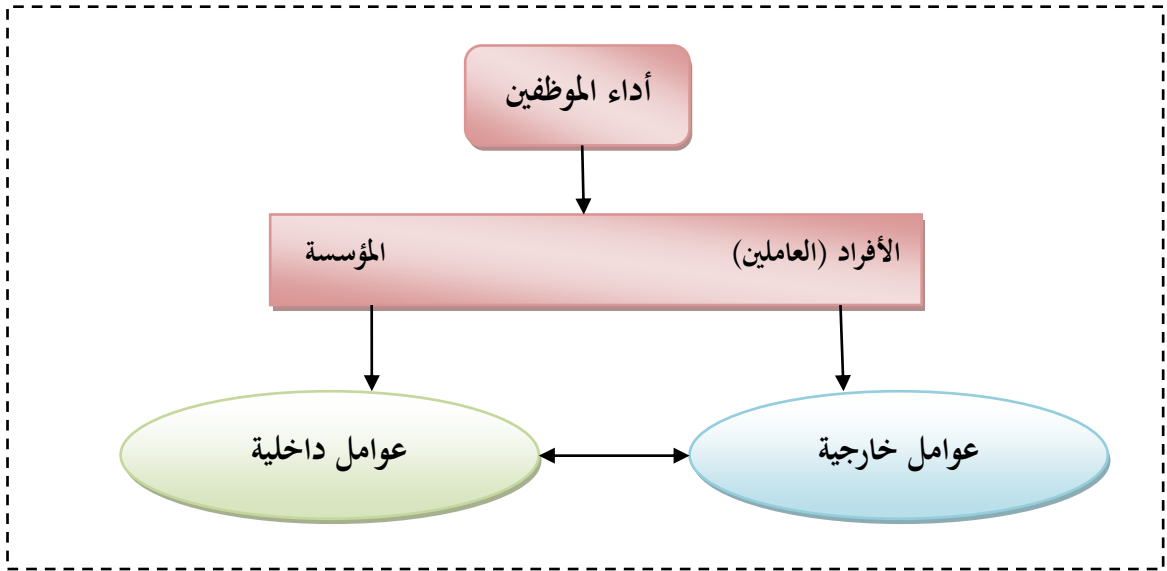
ثانيا-العوامل المؤثرة في أداء الموظفين.

يوجد العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع سلوك الأفراد و أدائهم، حيث يعتبر المورد البشري مزيج من متغيرات الفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى، فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الحاجات ، الخصائص الجسمانية ، الحالة المزاجية ، الدوافع ...) وعوامل

¹حسن حزم ، نفس المرجع السابق، ص258 .

خارجية تتعلق بالمؤسسة منها أهداف المؤسسة، ثقافة المؤسسة، نمط القيادة في المؤسسة، سياسات المؤسسة، هذه العوامل موضحة في الشكل التالي: ¹

الشكل رقم (3): العوامل المؤثرة في أداء الموظفين



توجد أيضا عوامل تؤدي إلى رفع أداء العاملين وعوامل تؤدي إلى خفضه ويمكن حصرها في نوعين رئيسيين هما:

1-العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

- أ- **العنصر البشري** : يشكل أهم مورد في المؤسسة التنافسية ، وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة، ومدى تعاونها معها، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير مكانتها والعمل على إيجاد وتنمية الدوافع يديها لبذل جهد أكبر، و أداء أفضل.
- ب- **الإدارة** : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع المواد التي تقع ضمن نطاق

¹مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية، القاهرة، 2008 ، ص73

مسؤولياتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات أداء العاملين داخل المؤسسة.

ج-التنظيم : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة ، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم و أساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتكوين من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين، لذا وجب على أي مؤسسة أن تكون مرنة و ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة .

د-بيئة العمل : تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالعاملين أثناء تأديتهم للوظيفة، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود فيها لسلبية بيئة العمل.¹

هـ-طبيعة العمل : وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يستغله العاملون ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامهم ، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة رغبته و حبه لعمله وولائه للمؤسسة.

و- عوامل الفنية : إن العوامل التكنولوجية من آلات، معدات ووسائل إتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على أداء العاملين الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون العاملون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2-عوامل خارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

أ - البيئة الاجتماعية والثقافية وتتكون بدورها من مجموعة عناصر أهمها :

¹ أسماء ميلودي، وفاء حمادي، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة . دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر(، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، تخصص :إدارة المشاريع،2016 ص 35.

العادات والتقاليد الموروثة و العرق وأمور الدين و المستوى التعليمي (نسبة الأمية ، نسبة المتعلمين مثلا) وكذلك مدى تقدير الموظفين للتعليم و التكوين ورغبتهم في الحصول عليه و التدريب وأنواع برامج التعليم الفني و المهني .

ب- **البيئة السياسية والقانونية:** تتمثل أساسا في طبيعة النظام السياسي وكذلك مدى الاستقرار السياسي و مرونة القوانين، التشريعات و السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة و العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج- **البيئة الاقتصادية :** تمثل الإطار العام لاقتصاد الدولة أي طبيعة اقتصادها (اقتصاد حر أو موجه) و الاستقرار الاقتصادي و الأنظمة البنكية ومدى تأثيرها بالسياسات التشريعية و مختلف الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات وكذلك السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

*-من خلال كل هذا نستنتج أن : الأداء هو مجموعة من التفاعلات ناتجة عن أنشطة العاملين داخل المؤسسة، له محددات كالرغبة ، الجهد ، بيئة العمل تؤثر كلها في سلوك و أداء العاملين.

كما يمكن القول: إن للأداء مجموعة معايير لقياسه و مجموعة عوامل تؤثر فيه ، فالمعايير تتمثل في الخصائص الشخصية للمورد البشري وسلوكياته و نتاج عمله ، أما العوامل المؤثرة يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية تمثل البيئة الداخلية للمنظمة ، وعوامل خارجية تتمثل في المحيط الخارجي للمؤسسة.¹

المبحث الثاني: تحسين و تقييم أداء الموظفين في المؤسسة.

يعتبر تحسين أداء الموظفين من الوظائف الأساسية للمؤسسة، و من أهم مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عاملاتها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين أداء الموظفين بصورة مستمرة أصبحت ضرورة لذلك سنحاول تسليط الضوء على هذه العملية كما يلي:

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010، ص288

المطلب الأول: ماهية عملية تحسين أداء الموظفين.

أولاً-تعريف عملية تحسين أداء الموظفين.

توجد تعريفات كثيرة لعملية تحسين أداء الموظفين نذكر منها:

● **التعريف الأول:** عرف تحسين أداء الموظفين بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما, وهي عملية منظمة، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.¹

● **التعريف الثاني:** تعريف نوري منير: هي مرحلة تأتي بعد الحصول على الموظفين الملائمين لأداء العمل ويقصد بما رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المراد إنجازه.

● **التعريف الثالث:** كما يعرف أيضا إن تحسين أداء الموظفين هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين أداء الفرد والإمكانات المتاحة للحصول على منتج أو خدمة أفضل كما و نوعا.

● **التعريف الرابع:** يعتبر وظيفة من الوظائف الأساسية للمنظمة، ونظرا لأهميته يتوجب على إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، تحسين الأداء وتطويره باستمرار.²

● **التعريف الخامس:** عرف مفهوم تحسين أداء الموظفين بأنه: طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في أداء الموظفين.³

¹ مروان لزمدة النسور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، مجلد:20، العدد 02، 2012 ص: 192 .

² مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016، ص5

³ بوشليق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار مذكرة ماستر، تخصص إقتصاد وتسيير بترولي جامعة قاصدي.م 2015 ص 7

ثانيا- عناصر عملية تحسين أداء الموظفين.

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر أداء الموظفين التالية:

1- التوجيه: يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على حشد الجهود وتركيزها لتحسين علاقات العمل في المؤسسة.

2- المفاهيم الأساسية: ويقصد بها وضع المؤسسة أمام نقاط التحسين الأساسية التي تتكامل مع مختلف الأنشطة العادية لأداء الموظفين.

3- عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات التحفيز لصناعة المنتج أو تقديم الخدمة، التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته فإن هذه العمليات تساهم في تخفيض الوقت و الجهد والتكلفة.

4- التأثير التنظيمي: ويختص هذا العنصر بوضع المقاييس والأسس التنظيمية المناسبة لضمان نجاح عملية تحسين الأداء، كمرعاة خصوصية الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

5- المكافآت والاعتراف بالفضل: يختص هذا الجانب بإعداد أنظمة للمكافآت و الاعتراف بالجميل، و الذي يتضمن عموما استخدام تشكيلة من الحوافز الإيجابية بهدف دعم المهام الأخرى داخل بناء هرم التنظيمي للمؤسسة.

و من هنا نستنتج أن مبادئ عملية تحسين الموظفين: الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون، إزالة الحوافز

والعوائق وتشجيع مشاركة جميع الموظفين، التركيز على النظم والعمليات ، القياس المستمر و متابعة أداء الموظفين.¹

¹ بولودان محمد عبد اللبوة زكرياء مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: إدارة موارد بشرية، 2018 ص 44.

ثالثاً- أهداف عملية تحسين أداء الموظفين.

* يهدف برنامج تحسين أداء العاملين إلى ما يلي:

- 1- يحفز وينمي مهارات العمال ويزيد اهتمامهم بالأعمال الموكلة إليهم .
- 2- إعادة تصميم العمل بما يتماشى مع أهداف العاملين والمؤسسة.
- 3- تحسين مكان العمل من خلال تطوير التقنيات الحالية واقتناء أجهزة جديدة.
- 4- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات .
- 5- تطوير علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس.
- 6- إعادة صياغة سياسات النظم الإدارية.¹
- 7- الاحتفاظ بالقوى العاملة المتميزة و ذلك عن طريق تصميم مجموعة من البرامج الموجهة لهؤلاء الموظفين المتميزين حتى يتم تشجيعهم و إقناعهم بالاستمرار في العمل لصالح المنظمة و عدم تركها.
- 8- تخفيض معدلات دوران الموظفين عن طريق تهيئة بيئة عمل محفزة تشجع العاملين على الانخراط في العمل و هم راغبون حيث أن الموظف يمكن أن يقبل على العمل أكثر حين تتوفر الظروف المثالية لذلك.
- 9- مساعدة الموظف على معرفة مستواه بالمقارنة بالتوقعات و أن يكون له دور مشارك في الإنجازات وما يتبع ذلك من رفع للروح المعنوية.²

¹علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008، ص 242.

²<https://human-center.com/ar/news/>

المطلب الثاني: وسائل وخطوات تحسين أداء الموظفين.

أولاً- وسائل تحسين أداء الموظفين.

*يتوجب توفير مجموعة من الوسائل لتحسين أداء الموظفين من أهمها:

1- الوسيلة الأولى : في هذه الوسيلة يتم التركيز على نواحي القوة لدى العامل بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو

الموظف من خلال إدراك انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف أي في هذه

الوسيلة يتم الاعتماد على مواهب الموظفين وتنميتها.

2 -الوسيلة الثانية : يتم هنا تحسين الأداء الموظفين من خلال العمل وراء ربط الرغبة بالأداء للوصول إلى الأداء

المتميز عن طريق منح العاملين حرية في أداء العمال التي يرغبون بها والتي تنسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم .

3 -الوسيلة الثالثة : يتم في هذه الوسيلة تحسين أداء العامل من خلال تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية

للعامل وأداء عملة عن طريق إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما

يزيد من تحقيق التحسن في أداء العامل¹.

ثانياً- خطوات تحسين أداء الموظفين.

إن لتحسين الأداء أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث يتم إتباع مجموعة من الخطوات تذكرها

كمايلي:

1- تحديد الأساليب الرئيسية لمشاكل الأداء :

لابد من تحديد أساليب الانحرافات في أداء الموارد البشرية (الموظفين) على الأداء المعياري إذ أن الأساليب ذو

أهمية لكل من الإدارة و الموظفين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت

¹عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسن الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير، جامعه الخليل، فلسطين، كلية الدراسات العليا، 2009، ص 43.

العملية قد تمت بموضوعية ، وهل انخفاض الأداء عائد للموظفين أو أن قدرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي ، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأساليب المؤدية إلى انخفاض الأداء ، ومن بين هذه الأساليب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة العمل ، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ، أما الدوافع فتؤثر في العديد من المتغيرات الخارجية مثل : الأجور والحوافز ، بالإضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية ، التي تضمن العديد من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا ، كتنوع العمل المستدامة وتوعية الإشراف والتكوين والتوظيف .

2- البحث عن جذور المسببات : يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي فعليا ، عادة ما

يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة دف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل ، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء .¹

3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء

، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

4- تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ ، نظم نظاما التي نريدها في

الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير للمتابعة التغيير ضمان مفاهيم المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

5- تطوير خطة العمل للوصول للحلول:

¹ فاروق جهلان ، حمادي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة ليند غاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص 27-28.

تتمثل في خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع حلول لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعمال من جهة والاستشاريين والأخصائيين في مجال التطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في الكشف عن الحقائق والمعلومات حول أداء العاملين يساهم في وضع حلول مقنعة لهم وتحسين أدائهم¹.

6- الاتصالات المباشرة : إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية : سين الأداء ولا بد من

تحديد محتوى الاتصال ، وأسلوبه وأنماط الاتصالات المناسبة ، فالاتصالات الفعالة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة ، دون اللجوء إلى عبارات منمطة أو سلوكيات غير واضحة ، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين و تقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي يسهل الأمر على العامل كقوله " حصل نفس الشيء له في الماضي أو إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر إنجاز العمل بدون أخطاء ، وهذه الخطوات تعزز من ردود الفعل الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين².

المطلب الثالث : تقييم عملية تحسين الأداء قبل اتخاذ قرار التكوين.

أولاً-معايير تقييم أداء الموظفين.

معايير تقييم الأداء يقصد به العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، حيث يعد تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقييم، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، كما توجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

¹ بن عزة فردوس ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015/2016 ص 11.

² محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي . الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2006 ص 158.

و لقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، و من بينها:

- معايير نواتج الأداء (كمية الأداء، جودة الأداء)؛
- معايير سلوك الأداء (معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين)؛
- معايير صفات شخصية (المبادرة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي).¹

ثانيا- الأهداف

يوصف تقييم عملية تحسين الأداء (القبلي) بأنه القرار أو الحكم الذي يؤثر على وضع الفرد في المنظمة ، وذلك فيما يتعلق بالقرارات المرتبطة ، ترقيته ، وزيادة الأجر ، النقل ، التكوين أو الفصل ، وتنطوي هذه العملية على أهداف كل من المنظمة والعاملين.

● من جهة المؤسسة :

فالمؤسسات المعاصرة تستخدم تقييم الأداء كأداة للتأثير في الأداء فمن أهداف هذه العملية تحديد مكافآت الجدارة الناتجة عن تمكين العاملين في أداء مهامهم ، تحديد المتطلبات والاحتياجات التكوينية ، تقديم أسس إعطاء تغذية عكسية عن أداء العاملين.

و المؤسسات تسعى من وراء عملية التقييم (القبلي) إلى تحقيق جملة من الأهداف لعل أهمها ما يلي:

- تطوير الأداء حيث تساعد عملية التقييم (القبلي) على تحديد نواحي القصور في أداء العاملين وكيفية معالجتها.
- تحقيق هدف تحفيزي ، وذلك من خلال ربط نتائج التقييم بإعطاء المكافآت واتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات ،

¹ محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014 ص 270.

ويساعد ذلك على خلق ترابط بين الأداء وبين المزايا والمكافآت .

-الكشف عن مدى كفاءة وفعالية بعض وظائف إدارة الأفراد المرتبطة بتقويم الأداء مثل التكوين وعلاقات العمل.

● من جهة العاملين :

أهداف عملية تقييم الأداء هذه تركز على تلقي التغذية عكسية عن أدائهم مما يساعدهم على تقييمه ومعرفة مستوى التطور الذي يطرأ على الأداء.

وهذه العملية تساعد على تحقيق أمور في غاية الأهمية بالنسبة للعاملين تتمثل في:

-شعور الموظف بالعدالة، ذلك من خلال شعوره بالمساواة بينه وبين أقرانه من خلال الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.

- تحسين وتطوير أداء العاملين، من خلال توضيح القصور في أدائهم، وسبل تحسين ذلك القصور.

-تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم وهذا من خلال ارتباط تقييم الأداء بفرص الترقى وإعطاء المكافآت.

المبحث الثالث: أثر التكوين في تحسين أداء الموظفين.

المطلب الأول: دور التكوين في تحسين إبداع ومهارات الموظفين.

أولاً - دور التكوين في تحسين المعارف و المهارات الموظفين.

تتجلى أهمية التكوين في أنه يتيح للعمال التأقلم مع المتغيرات التي تحدث على مستوى العمل نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل كالتقنيات والآلات والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلا على أن التكوين هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعارف وكما يمكننا أن نكشف أكثر أهمية التكوين بالنسبة لتنمية المعارف و المهارات وهي :

أ- يمكن التكوين المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية (موظفيها)، الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهمات والعمليات الموكلة إليهم ومن ثمة الحصول على النتائج المرغوبة.

ب- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للموظفين: وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.

ج- يهدف التكوين إلى خلق القدرة على ضمان سلامة العمال من خلال تقليل حوادث العمل وهذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات والتحكم فيها واستعمالها من طرف العمال المتكويين.

د- تهدف البرامج التكوينية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية وهذا باعتبار أن الموظفين بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتكوين يقود إلى تحسين الأداء مما يؤدي إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء رغم التغيرات في البيئة الخارجية، كما يتيح لها التكوين كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفوضة من بيئتها.¹

ثانيا - دور التكوين في تحسين الإبداع لدى الموظفين

يلعب التكوين دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى الموظفين على مستوى المنظمة، إذ يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمة الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، والأساليب التكوينية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية عديدة ومتنوعة نذكر أهمها:²

أ- أسلوب العصف الذهني: (méthode de remue-méninges)

¹ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. مجلة الباحث عدد 06 / 2008، جامعة الجزائر، ص 12-13.

² صورية زائل، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري. 2014، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 66،67.

هي طريقة تكوين جماعي إلا أنها تصلح للتكوين الفردي، وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من مجموعة يتراوح عددها بين 12-16 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائياً الأفكار التي ترتبط بحل مشكلات معينة.

العصف الذهني يتضمن التصدي السريع للمشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحرك الحر للأفكار وإطلاق الأفكار أو حل المشكلات الإبداعية .

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية وهي

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد الجلسة لتوليد الأفكار

- عدم وضع قيود على الأفكار إلى ما بعد الجلسة لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار

جديدة مبنية عليها.

- التركيز على كمية الأفكار و ليس نوعيتها كلما زاد عدد الأفكار كان أفضل.

ب-أسلوب التأليف بين الأشتات : (la méthode d auteur les diasporas)

هو أسلوب آخر في فئة الأساليب العلمية له نفس الحظ من الشبوع تقريبا ، ويمثل مركز النقل فيه استخدام

أشكال الاستعارة والمجاز والتمثيل بصورة منظمة للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات المختلفة ، وفيما يرى

منشأ هذا الأسلوب فإن أي مشكلة تبدو لنا غريبة أو غير مألوفة يمكننا فهمها وحلها حلا مبتكرا إذ فكرنا

فيها بأساليب الاستعارة والتمثيل هذه من ناحية أخرى هناك مشكلات تكمن صعوبتها في ألفتها الشديدة بنا

واستغراقها فيها أكثر ما يجب ، وفي ظروف كهذه يكون استخدام أساليب الاستعادة كافية من الشخص وبين

المشكلة بالقدر الذي يمكنه من الرؤية الجيدة لها والاتجاه نحو حلها حلا مبدعا .

ج- أسلوب دلفي : (style Delphi)

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح مشكلة على المسؤولين، بحيث يكون كل واحد على حد ما ، مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم ، تم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين، مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول، وتكرر الخطوات السابقة، حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد مشكلة موضوع البحث.

أسلوب المجموعة الاسمية (la méthode du group nominal)

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، ويستخدم لفظ الجماعات الاسمية للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب على أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بالالتقاء وجا لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة، هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء المجموعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، وبلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار رأسها بحسب الترتيب.¹

المطلب الثاني: دور التكوين في تحسين كفاءة أداء الموظفين.

إن الأساس في عملية التكوين هو إيصال المعلومات وتكوين مهارات معينة بنجاعة من المتكويين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التكوين وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التكوين يستهدف أيضا اكتساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل ، لقد أصبح التكوين قضية رئيسية لكثير من المنظمات.

¹ صورة زائل، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري. 2014، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص67-68.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة تقوم بشكل مستمر بتعديل إستراتيجيتها الحالية وتبني إستراتيجيات جديدة، وذلك من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وهذا التغيير يؤثر على إستراتيجيات الوظيفة لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التكوين .

حيث يعتبر الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية حيث تؤدي إستراتيجية الموارد البشرية بالنسبة للتكوين دورا هاما في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وعليه تكمن أهمية التكوين في تحسين كفاءة الموظفين من خلال:

1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق العمل، وتعريف الموظفين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد الموظفين بالمنظمة.

2- خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك هدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

3- توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.¹

4- تنمية قدرات المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية و ذلك من خلال إعداد الإطار الوظيفي الكفء والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة في الأهداف .

5- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها مع ما يتماشى مع منظومة القيم التي تم التوصل إليها.

6- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

¹ علي ميا، ربي عزت كنج، أثر التأهيل والتدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية. دراسة مقارنة على بعض الشركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 36، العدد 03، 2014، ص 193-195

منه يجد التكوين كوظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تطوير وتحسين الأداء من خلال تحسين الكفاءات البشرية.¹

إن الكفاءة لا يمكن أن تكون مهمة إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء إلى جانب محيط الوظيفة والدافعية ، إضافة إلى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد ، فلقد أضحت الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين المؤسسات، ومهما تنوعت مصادر الكفاءة فإن العنصر البشري يظل وراءها والتي يحتل فيها التكوين مكان الريادة.²

وباعتبار الكفاءة تعبر عن الاستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها، والذي يقلل التكاليف ويعظم العائد إلى أكبر درجة ممكنة، ويكون ذلك عند اختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف معي، كما تعبر أيضا عن " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل" فعلاقة التكوين بكفاءة الأداء لدى الموظفين لا تقتصر فقط على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثمة يمكن تصنيف التكوين بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون طريقا يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله، ويصبحون قادرين على أداء الوظيفة والمهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية، والذي يظهر من خلال:

-الإحساس بالرضا لدى الموظفين.

-تقوية العلاقات بين الموظفين من خلال تفعيل الاتصال.

-تخفيض حوادث العمل.

¹ علي ميا ، ربي عزن كنج ، نفس المرجع السابق ، ص 195.

² رشيد مناصرية ، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، مجلة الباحث ، العدد الحادي عشر ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2012 ، ص : 194

-تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.

-تنمية تعاون الأفراد مع الرؤساء من خلال المشاركة.

-تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.¹

ومنه فكفاءة الأداء تتحقق من خلال معرفة الفرد كيف يؤدي وظيفته بطريقة فعالة وعلى الوجه المطلوب في بيئة العمل ، كما أن امتلاك المعرفة النظرية والعلمية شرط ضروري لنجاح الفرد والمؤسسة ، ذلك أنه عندما يصبح جميع العاملين بالمؤسسة يتقنون عملهم بشكل جيد ويؤذونه بالشكل المطلوب وبالكفاءة المطلوبة ، سوف يؤدي ذلك لمساعدة المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف بسهولة وكما تم التخطيط لها.²

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين جودة أداء الموظفين.

إن الجودة بمفهومها البسيط تحمل معنى إمكانك إيجاد سبل لتحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها، ونقول عن السلع والخدمات أنها ذات جودة في حالة ما إذا كان يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف التي صممت لأجلها، فالجودة هي انخفاض نسبة العيوب أو التلف وإعادة العمل، وهي انخفاض معدلات الفشل وانخفاض شكاوي المستهلكين، والجودة هي تحسين الأداء، وبذلك فإنها مجموعة من الخصائص والمواصفات التي تعبر عن درجة وفاء منتج معين لاحتياجات ورغبات الزبائن.

إن من أبرز سمات المؤسسات المعاصرة قدرتها على استيعاب وتكريس مفهوم الجودة، حيث أن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصوراً على العناية بصنع السلع والتأكد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو أي مؤسسة، ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة، كذلك فإن إشراك الموظفين

¹كنزة بوزنيط، فريدة فقصاص، أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2015 ص 68.

²بطرس الشكر، لوي لطيف، دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والسبعون، بغداد، 2008، ص: 153.

على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي لمواصلة الاستمرارية في تحقيق المستويات المتعالية من الجودة، هذه الأخيرة التي تساهم إيجاباً في أرباح المؤسسة.¹

يعتبر التكوين أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية، والكفاءات الفردية ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يبدأ وينتهي بشكل فعلي بعملية تكوين وتعليم الموظفين، حيث تتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التكوينية على عاتق الإدارة العليا، كنتيجة لإفناعهم بأن الموارد البشرية والكفاءات العالية تعد أصولاً إستراتيجية للمؤسسة يجب تنميتها وتطويرها باستمرار.

إن ثمة اتجاه متزايد نحو التركيز على التكوين وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة، باعتباره أحد دعائم الإستراتيجية لدوره الفعال في تنويع المهارات والخبرات ومعرفة الكفاءات العالية، كما يهدف التكوين إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء.

إن التكوين ضمن إدارة الجودة الشاملة لا يعتبر مجرد عملية مرحلة ابتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعها في تنفيذ برامج الجودة الشاملة، بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر بحيث تهدف لزيادة معرفة الفرد وتميز مهاراته وقدراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة وفعالية، كما يتمثل في التعديل الإيجابي لسلوك الفرد وظيفياً، بهدف اكتساب المعرفة ومهارات لأداء العمل فهو محاولة لتغيير سلوك الفرد مهنيًا أو وظيفياً نحو استخدام طرق وأساليب أفضل لأداء العمل.

وتتجلى أهمية التكوين ضمن إدارة الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد، وتجنب الأخطاء وتقليل العيوب، وإدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة، والمساهمة في التحسين المستمر، وتقليل الحاجة للإشراف، وزيادة الاستقرار والمرونة في عمل المؤسسة، كما يعد التكوين

¹ إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، استمارة بحث، السنة الثانية ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة، 20 أوت 1954، سكيكدة، 2012، ص: 86.

الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات والمحافظة على استمرار وتحسين الأداء، ومن ثمة الاستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الاستغلال الأمثل لبقية الموارد المادية بالمؤسسة.

كما أكد انتومي على أن " بناء التقنية العالية أو الأداء المتميز تتطلب تكويننا للموظفين . "

كما أشار OLF " بأن إدارة الجودة الشاملة تتكامل وترتبط بعجلة التكوين سبب الحاجة للجودة التي تتحقق من خلال قوة العمل في المؤسسة، فالتكوين ضمن إدارة الجودة الشاملة ليس تقنية حل المشكلات وأداة لمراقبة العمليات فقط وإنما هي تحقيق النتائج، ولعل المشكل القائم في التكوين يتمثل في معرفة مجالاته، حيث لم يوجد مفهوم يعبر عن مجمل تقنيات برمجة الأفراد بهدف إنجاز العمليات وإنما فلسفة يجب أن يؤمن بها جميع الأفراد في المؤسسة.¹

إن تحسين الجودة من أهم وأكثر الأهداف التي تسعى برامج تكوين الموظفين إلى تطويرها، بحيث تتغلب على انخفاض المهارات لدى الموظفين التي تنعكس في انخفاض جودة ومستوى المنتج، أو في الزيادة الواضحة في معدلات الأخطاء في العمل وذلك من خلال:

أ-تقليل الفاقد أو العادم: إن التكلفة الأكثر وضوحا والتي تعكس مستوى الجودة الرديئة تتمثل في العيوب الناتجة عن الأخطاء، مثل المنتجات المعيبة والمواد الخام التالفة، فجميعها ناتجة عن رداءة الجودة، وكلها عبارة عن تكلفة . ولذلك تخصص برامج التكوين لإكساب العامل الجديد منذ التحاقه بعادات معينة في العمل من شأنها أن تساعد على استخدام الموارد بشكل يضمن تخفيض التالف إلى أقل قدر ممكن وذلك من خلال تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها الأفراد أثناء العمل مما يترك أثر إيجابي على الجودة في المنتج.

¹لعربي عبيدات، استراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو والجودة الشاملة. دراسة حالة مؤسسة فنون الطباعة، (FMBAG)، برج بوعرييج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، قسم العلوم التجارية، تخصص: إستراتيجية، فرع: علوم تجارة، 2007، ص 57.

ب- إعادة العمل: كثيرا من أخطاء العمل تكون مكلفة نتيجة لإعادة العمل بهدف تصحيح هذه الأخطاء ، ولهذا فإن التكوين يعمل على تخفيض أخطاء العمل ، بحيث أنه يؤدي إلى إكساب الفرد العامل الطريقة الصحيحة لإنجاز عمله ، وهذا من شأنه أن يقلل من هذه الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها أثناء قيامه بعمله مما يترك أثر إيجابي على جودة المنتج.¹

وتظهر أهمية ودور التكوين في عملية تحسين الجودة بتكوين هؤلاء الأفراد على الالتزام بمبادئ الجودة وذلك بعقد برامج تكوينية يستفيد فيها الأفراد المشاركون في هذه البرامج بتعلم أساليب الرقابة على الجودة، حيث يكون الهدف من عملية التكوين تنمية المهارات التحليلية لدى الفرد وإكساب العمال المهارات اللازمة لتحليل وحل المشكلات ، ونشير إلى أن برنامج تحسين الجودة ليس هدف في حد ذاته ولكنه وسيلة مستمرة ومنتظمة لأداء الأعمال بمستوى عال من الجودة لتحسين أداء المؤسسة ككل و الموظفين خاصة ، كما لا ننسى عملية التحفيز من خلال التشجيع الدائم للعمال وذلك بإشباع حاجاتهم التي لا تكون بالضرورة حاجات مادية بقدر ما تكون حاجات غير مادية كأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار وتقدير المشرفين لما يبذلونه من جهد.²

¹ بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008، ص: 37

² إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، استمارة بحث، السنة الثانية ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة، 20 أوت 1954، سكيكدة، 2012، ص: 86.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بتوضيح مفهوم الأداء، تحسين الأداء بالإضافة إلى التقييم والعوامل المؤثرة فيه وقمنا بإبراز دور التكوين في تحسين أداء الموظفين، وذلك بالتطرق إلى أثر التكوين على كل من المهارة والكفاءة، الإبداع والجودة الشاملة، وتبيان أهمية التكوين بالنسبة للموظفين وقد توصلنا إلى أن :

- التكوين يساعد العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم ويصقل مهاراتهم .
- يساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات، أو الخدمات المقدمة للعملاء، و يساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وهذا ينعكس ذلك على عائدات المؤسسة .
- فترات التكوين تساعد على تعارف العاملين على بعضهم البعض، وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تجاوز الخلافات، والمآزق المحتملة بينهم بكل سهولة ويسر في المستقبل وبالتالي يرفع الروح المعنوية للعاملين و يحسن أدائهم.
- التكوين يعتبر أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية، والكفاءات الفردية ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة.

- التكوين يلعب دورا في تحقيق الإبداع لدى الموظفين على مستوى المؤسسة .

الفصل الثالث

دراسة حالة

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري لدراسة التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، والتعرف على أهم مفاهيم وأبعاد الدراسة والبحث في العلاقة التي يربطهما، أصبح من الضروري تسليط الضوء على الجانب التطبيقي لاستكمال الدراسة.

ومنه تم تخصيص هذا الفصل لدراسة الجانب التطبيقي و اختيار جامعة عباس لغرور خنشلة ، للوقوف على مدى وصحة وحقيقة التكوين ودوره في تحسين أداء موظفيها.

وبالتالي تم تقديم عرض عام للمؤسسة محل الدراسة، ومن ثم عرض الأدوات المنهجية المستخدمة في الاستبيان، ومن بعدها عرض وتحليل نتائج الدراسة. ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم جامعة عباس لغرور خنشلة.

المبحث الثاني: مراحل إعداد الاستبيان.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم جامعة عباس لغرور خنشلة

المطلب الأول: تعريف ولحة عامة لجامعة عباس لغرور خنشلة

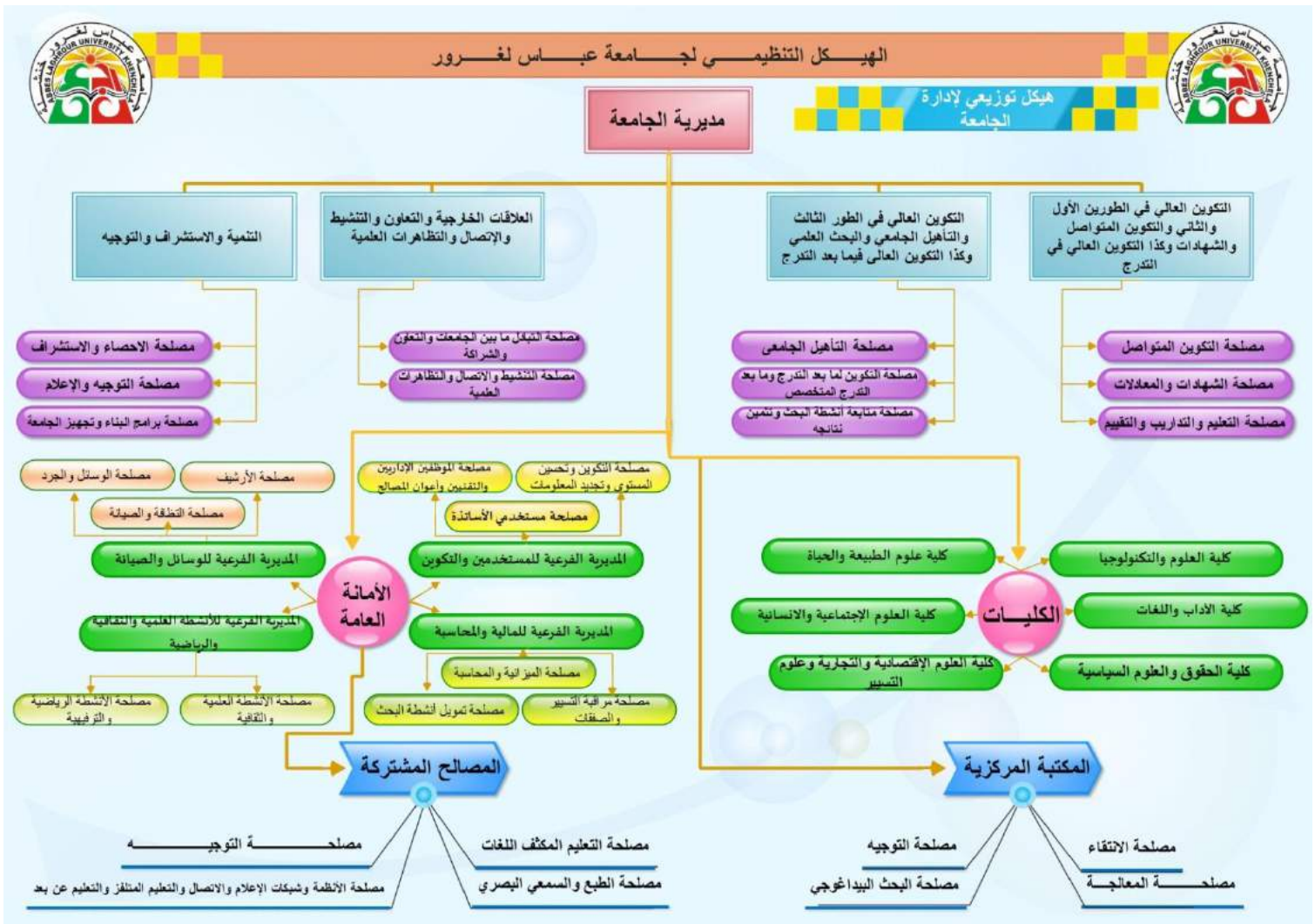
هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي و مهني تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي, تنشأ بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالتعليم العالي و البحث العلمي و توضع تحت وصايته, فيحدد المرسوم التنفيذي مقرها و عدد كلياتها و معاهدها و الاختصاصات التي تدرس فيها.

بدأت كملحقة لجامعة العقيد الحاج لخضر ولاية باتنة في الفترة الممتدة من 2001/1999 حيث كانت إداريا تابعة لها ثم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/278 الصادر في 18 سبتمبر 2001 تم إنشاء المركز الجامعي خنشلة بمعهدين: الآداب و اللغات، و العلوم القانونية، بعد ذلك و بناء على المرسوم التنفيذي رقم 281/06 الصادر في 16 أوت 2006 زاد عدد المعاهد ليصبح 05 معاهد وهي الآداب واللغات، معهد العلوم القانونية والإدارية، معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد علوم الطبيعة والحياة. و في يوم الأربعاء 13 ديسمبر 2011 و بمناسبة افتتاح الموسم الجامعي 2012/2011 بجامعة عمار ثليجي الأغواط أعلن السيد رئيس الجمهورية السابق عبد العزيز بوتفليقة عن ترقية ثمانية مراكز جامعية عبر الوطن الى مصاف الجامعات من بينها المركز الجامعي خنشلة حيث أصبحت جامعة خنشلة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 12/246 المؤرخ في 04 جوان 2012 سميت الجامعة باسم الشهيد عباس لغرور.

المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية للجامعة

أولاً- الهياكل التنظيمية للجامعة - نيابات المديرية و المصالح.

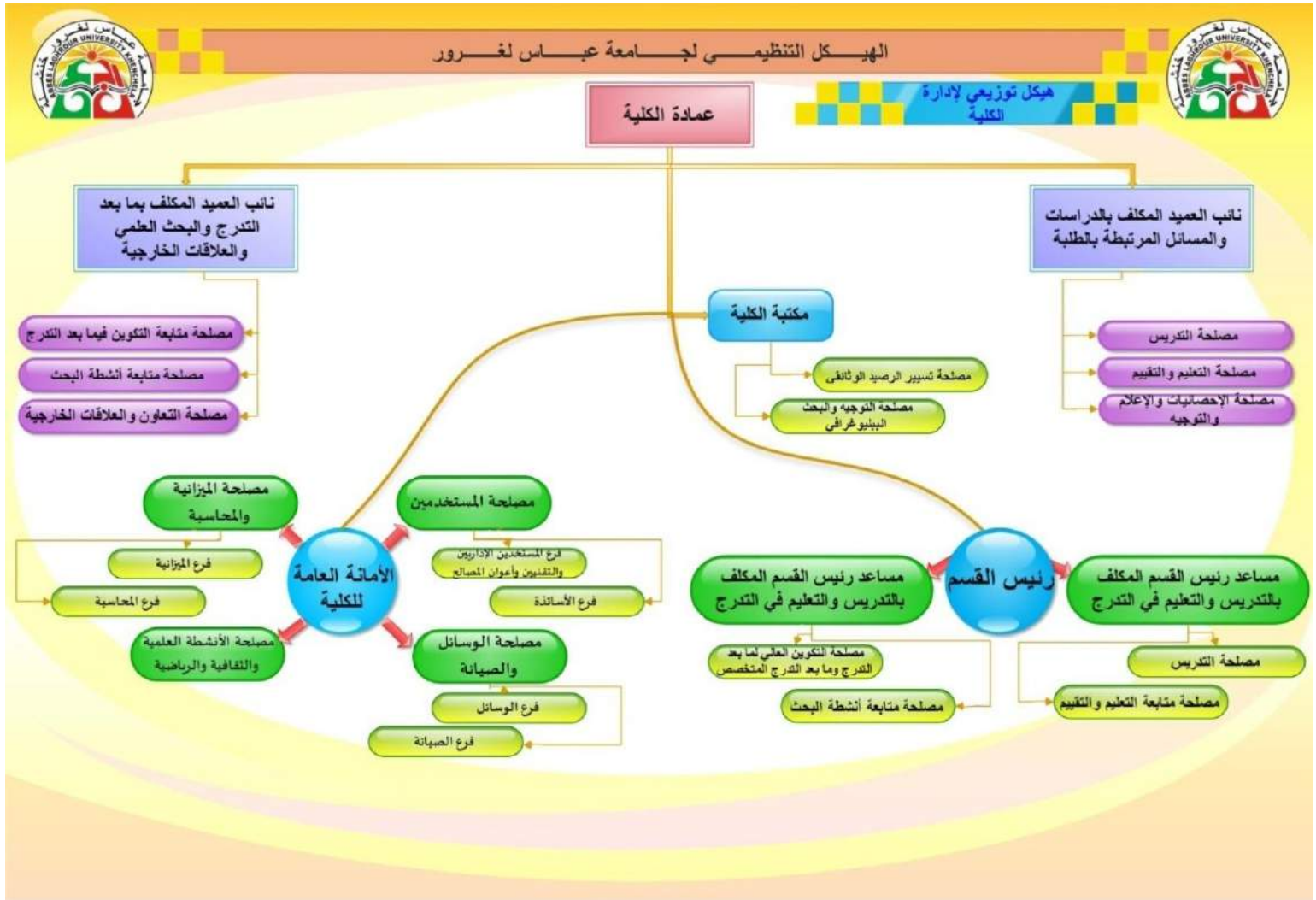
الشكل رقم(04): هيكل توزيعي لإدارة الجامعة



المصدر : مصلحة المستخدمين والتكوين بجامعة عباس لغرور خنشلة

ثانيا- الهيكل التنظيمي للجامعة - الكلية

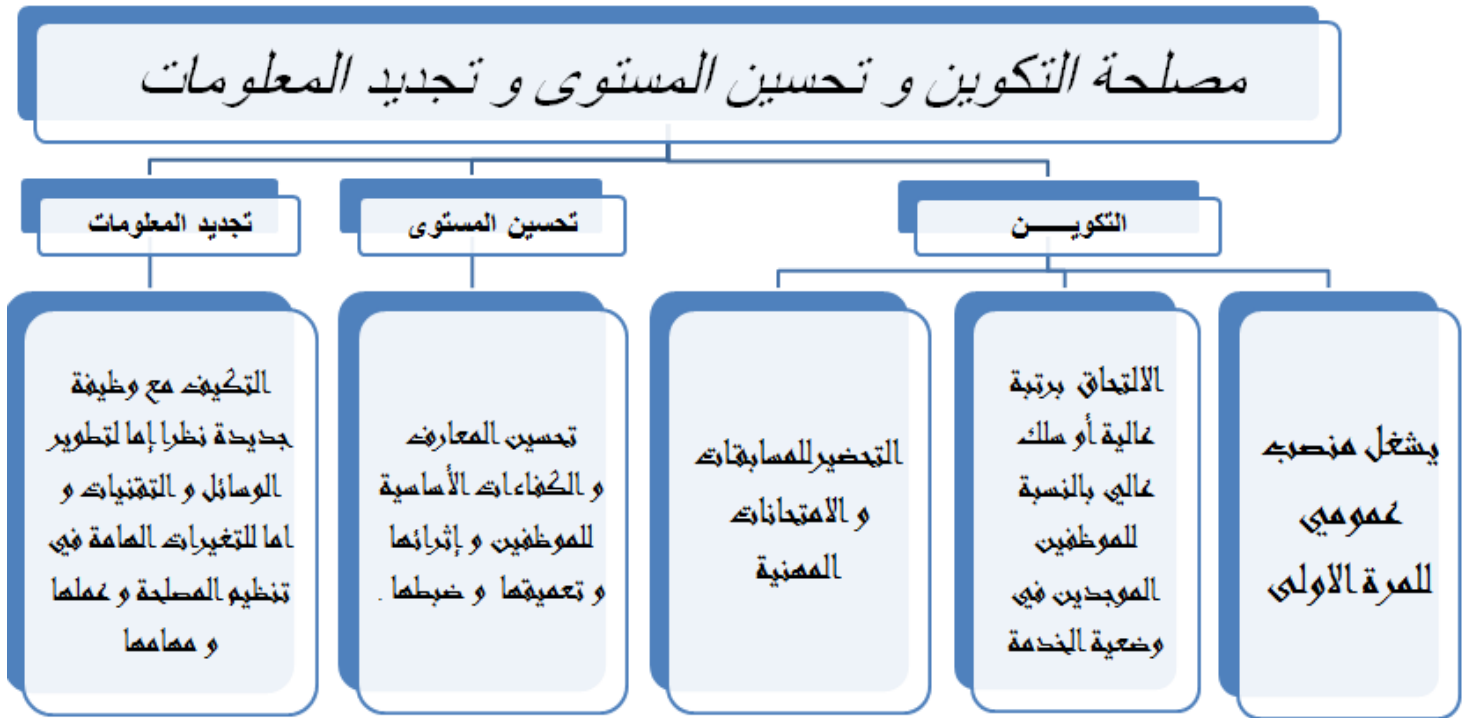
الشكل رقم (05): هيكل توزيعي لإدارة الكلية



المصدر : مصلحة المستخدمين والتكوين بجامعة عباس لغرور خنشلة

ثالثاً- هيكل توزيعي مصلحة المستخدمين والتكوين بجامعة عباس لغرور

الشكل رقم (06): هيكل توزيعي مصلحة المستخدمين والتكوين بجامعة عباس لغرور



المصدر : مصلحة المستخدمين والتكوين بجامعة عباس لغرور خنشة

المطلب الثالث: إحصاءات الموظفين بجامعة عباس لغرور -خنشلة-

• الأساتذة

جدول رقم(02): إحصاءات الأساتذة بجامعة عباس لغرور -خنشلة-

العدد	الرتبة	الرقم
65	أستاذ	01
194	أستاذ محاضر قسم أ-	02
190	أستاذ محاضر قسم ب	03
218	أستاذ مساعد قسم أ-	04
30	أستاذ مساعد قسم ب-	05
697	المجموع	

المصدر : مصلحة المستخدمين والتكوين بجامعة عباس لغرور خنشلة

• الإداريين

جدول رقم(03): إحصاءات الإداريين بجامعة عباس لغرور -خنشلة-

العدد	الرتبة	الرقم
15	متصرف رئيسي	01
04	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	02

19	مهندس دولة في الإعلام الآلي	03
02	مهندس دولة في الإحصاء	04
54	متصرف	05
01	وثائقي أمين محفوظات	06
04	طبيب عام في الصحة العمومية	07
19	مهندس دولة في المخابر الجامعية	08
10	مقتصد جامعي	09
11	ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الثاني	10
10	ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الأول	11
03	ملحق المخابر الجامعية	12
01	مهندس دولة في السكن والعمران	13
29	ملحق رئيسي للإدارة	14
29	تقني سامي في الإعلام الآلي	15
00	تقني سامي في الإحصاء	16
18	ملحق الإدارة	17
06	محاسب إداري رئيسي	18
01	مساعد وثائقي أمين محفوظ	19

05	تقني سامي في المخابر الجامعية	20
07	مساعد مكثبات جامعية	21
02	تقني سامي في السكن والعمران	22
11	تقني في الإعلام الآلي	23
09	كاتبة مديرية	24
10	عون إدارة رئيسي	25
17	محاسب إداري	26
04	عون إدارة	27
01	تقني في المخابر الجامعية	28
03	معاون تقني للمخابر الجامعية	29
01	حارس جامعي رئيسي	30
05	عون تقني إعلام آلي	31
04	عون حفظ البيانات	32
00	مساعد محاسب إداري	33
02	عامل مهني خارج الصنف	34
06	عامل مهني من الصنف الأول	35
14	عامل مهني من الصنف الثاني	36

01	عامل مهني من الصنف لثالث	37
03	سائق سيارة من الصنف الثاني	38
408	المجموع	

المصدر : مصلحة المستخدمين والتكوين بجامعة عباس لغرور خنشلة

• الأعران المتعاقدين

جدول رقم (04): إحصاءات الأعران المتعاقدين بجامعة عباس لغرور -خنشلة-

العدد	الرتبة	الرقم
00	أستاذ متعاقد	01
04	عون وقاية من المستوى الثاني	02
06	عون وقاية من المستوى الأول	03
10	عون خدمة من المستوى الأول	04
02	عامل مهني من المستوى الثاني	05
04	عامل مهني من المستوى الثالث	06
96	عامل مهني من المستوى الأول	07
04	سائق سيارة من المستوى الأول	08
56	حارس	09
178	المجموع	

المبحث الثاني: مراحل إعداد الاستبيان

من اجل الوقوف على وتماشيا مع الطرح النظري لمتغيرات الدراسة (برامج التكوين، تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية) وتحليل العلاقة بينهما، تم الاستعانة بأسلوب الاستبيان من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على الباحثين التي تناسب مع أبعاد المتغيرين التي تطرقنا لها في الفصل الأول وعن طريق استخدام برمجية «spss25» واستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة لتحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

تعد منهجية الدراسة الميدانية مجموعة طرق وإجراءات، والهدف منها تحديد مستوى الربط بين ما هو نظري وما هو على أرض الواقع، حيث يمكن تطبيق هذه المعارف النظرية فيها، من خلال إجراء اختبارات انتقائية على مجموعة من الموظفين في الجامعة.

1.1- مجتمع الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة: هو المجموعة التي يهتم بها الباحث، والتي يريد أن يعمّم عليها النتائج التي يصل إليها من العينة، وقد مثل مجموعة من الموظفين برتب مختلفة وبمستويات عمرية مختلفة.

ب- عينة الدراسة: هي عبارة عن شريحة (جزء) من مجتمع الدراسة، تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث، ويتم اختيارها بطريقة معينة وقد تضمنت عينة دراستنا 30 فردًا تم اختيارهم عشوائيا نظرا لكبر حجم المجتمع الذي يمثل آراء الموظفين في المؤسسة الجامعية.

ج- تقنية المعاينة: وترتكز على اختيار الأفراد الذين يستجيبون أكثر للموضوع؛ أي من لديهم دراية واسعة بمضمون الدراسة،

2.1- أدوات الدراسة:

قصد تحقيق الغرض من الدراسة، لا بد من الاعتماد على مجموعة من الأدوات لتسهيل الحصول على المعلومات المراد وصفها وتحليلها ومعالجتها، واختبار مدى صحة الفرضيات للوصول بذلك إلى نتائج دقيقة لدراستنا.

أ- الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث.

وتتحدد خطوات الاستبيان في:

- تحديد الأهداف المطلوبة من عمل الاستبيان في موضوع البحث ومشكلته، ومن ثم تحديد البيانات والمعلومات المطلوب جمعها؛
- ترجمة وتحويل الأهداف إلى مجموعة من الأسئلة والاستفسارات واختيار أسئلة الاستبيان وتجربتها على مجموعة محدودة من الأفراد المحددين في عينة البحث لإعطاء رأيهم بشأن نوعيتها من حيث الفهم والشمولية والدلالة وكذلك كميتها وكفايتها لجمع المعلومات المطلوبة عن موضوع البحث ومشكلته في ضوء الملاحظات التي يحصل عليها فإنه يستطيع تعديل الأسئلة بالشكل الذي يعطي مردودات جيدة؛
- تصميم وكتابة الاستبيان بشكله النهائي ونسخه بالأعداد المطلوبة؛
- توزيع الاستبيان حيث يقوم باختيار أفضل وسيلة لتوزيع وإرسال الاستبيان بعد تحديد الأشخاص والجهات التي اختارها كعينة لبحثه؛

- متابعة الإجابة على الاستبيان فقد يحتاج الباحث إلى التأكيد على عدد الأفراد والجهات في إنجاز الإجابة على الاستبيان وإعادته وقد يحتاج إلى إرسال نسخ أخرى منه خاصة إذا فقدت بعضها؛
 - تجميع نسخ الاستبيان الموزعة للتأكد من وصول نسخ جديدة منها، حيث لا بد من جمع ما نسبته 75% أكثر من الإجابات المطلوبة لتكون كافية لتحليل معلوماتها.
- وبذلك اعتمدنا على الاستبيان كأداة هامة للحصول على المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة، وانطلاقاً من ذلك تم تقسيم إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمبحوثين والمشكل من 7 عبارات.

المحور الثاني: تضمن برامج التكوين (متغير مستقل) والمشكل من 15 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد: تحقيق الأهداف، انجاح عملية التكوين، تطوير القدرات والسلوك، وذلك باعتماد مقياس "ليكرت" الخماسي، بإعطاء الدرجة (1) للإجابة غير موافق بشدة، الدرجة (2) للإجابة غير موافق، الدرجة (3) للإجابة موافق بدرجة متوسطة، الدرجة (4) للإجابة موافق، والدرجة (5) للإجابة موافق بشدة. فقد تراوح مدى الإجابة من [1-5].

المحور الثالث: تضمن تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية (متغير تابع) والمشكل من خمسة عبارات، وذلك باعتماد مقياس "ليكرت" الخماسي، بإعطاء الدرجة (1) للإجابة غير موافق بشدة، الدرجة (2) للإجابة غير موافق، الدرجة (3) للإجابة موافق بدرجة متوسطة، الدرجة (4) للإجابة موافق، والدرجة (5) للإجابة موافق بشدة. فقد تراوح مدى الإجابة من [1-5].

وقد استخدمنا أيضاً الإحصاء الاستدلالي مثل نموذج الانحدار الاستدلالي في نموذج الانحدار للاستجابات سواء على العبارة الواحدة أو على جميع عبارات البعد، لأنه يعتبر أهم مقاييس النزعة المركزية، ويتم حسابه باستخدام طريقة المتوسط المرجح، وبحسب مقياس "ليكرت" الخماسي ذو الخيارات (1,2,3,4, 5) ويتم حساب المتوسط الحسابي للاستجابات كما يلي:

$$\text{المتوسط الحسابي للاستجابات على العبارة} = (\text{عدد الأفراد الذين اختاروا هذا الخيار} \times 5) + (\text{التكرار المقابل} \times 4) + (\text{التكرار المقابل} \times 3) + (\text{التكرار المقابل} \times 2) + (\text{التكرار المقابل} \times 1) / \text{مجموع المعاملات} (5+4+3+2+1)$$

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): إجابات الأسئلة ومستوى القبول لدى الموظفين

الدرجة	قيمة المتوسط الحسابي لأوزان مقياس likert	الاتجاه	مستوى القبول
1	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
2	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	ضعيف
3	من 2.61 إلى 3.40	موافق بدرجة متوسطة	متوسط

4	3.41 إلى 4.20	موافق	جيد
5	من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبة.

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم القيام بتحليل البيانات تحليلاً جدولياً باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية

"SPSS"، وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية: تم استخدام التوزيعات التكرارية لهدف التعرف على تكرار إجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

- النسب المئوية: تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن فقرات الاستبيان.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- معامل (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha) لقياس الاعتمادية وثبات فقرات الاستبيان.
- معامل التحديد تم استخدامه لمعرفة مستوى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

- الانحدار المتعدد: هو دراسة التوزيع المشترك للمتغيرين التابع والمستقل والهدف من دراسته هو إيجاد دلالة التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع تبعًا للتغير في قيم المتغير المستقل.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يتم التأكد من صحة البيانات للتحليل الإحصائي، وذلك من خلال اعتماد عدة اختبارات كصدق الأداة واختبار ثباتها من خلال اختبار ألفا كرونباخ، كما يجب التأكد أولاً من أن البيانات تتوزع طبيعياً أم لا.

1.2. صدق الاستبانة:

من أجل التحقق من صدق وثبات الدراسة، تمّ اعتماد الصدق الظاهري، صدق البناء والمحتوى للدراسة، واعتماد الاختبارات الإحصائية لصدق الاستبانة.

أ- الصدق الظاهري للاستبيان: للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنّها تخدم أهدافها، تمّ عرض الاستبيان على مجموعة من المحكّمين في مجال تخصصنا، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث "مدى مناسبة العبارة للمحتوى، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، شموليتها، وتنوع محتواها، وتقييم مستوى الصياغة اللغوية، وقد استجبنا لأراء السادة المحكّمين، وقمنا بإجراء التعديلات المقترحة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ب- صدق البناء والمحتوى: بعد دراسة ملاحظات المحكّمين، آرائهم واقتراحاتهم، أجرينا التعديل فيما يخص بعض العبارات ومحتواها، حذف بعض الآخر منها، تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية وعلامات الترقيم...، وهذا ما يُعبّر عن صدق البناء والمحتوى للأداة، هذه الأخيرة تمّ اعتمادها لأنّها صالحة لقياس ما وضعت له.

2.2- الاختبارات الإحصائية لصدق وثبات الاستبيان:

يقصد بثبات أداة الدراسة الاتساق في نتائج الأداة وإمكانية الحصول على نفس النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة ويتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ. ومن أجل معرفة ثبات وصدق البيانات الواردة بالاستمارة تم استخدام اختبار كرونباخ، وهذا الأخير يقيس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة عن طريق معامل α كرونباخ والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار الثبات والصدق

معامل الثبات Crombach Alpha	عدد الفقرات	المحاور
0.642	05	يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة
0.573	05	يساهم المكون في إنجاز عملية تكوين الموظفين
0.722	05	يساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين
0.75	15	محور التكوين ككل (المتغير المستقل)
0.556	05	تساهم البرامج التكوينية في إنجاز الخدمة التي يقدمها الموظفين (المتغير التابع)
0.812	20	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

3.2- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

قبل الشروع في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، يجب التأكد أولاً من مدى تمثيل العينة المدروسة للمجتمع الأصلي ومعرفة نوعية الاختبارات المتبعة هل هي معلمية أو غير معلمية، وبما أن حجم العينة أكبر من 30 مفردة فإنها تتبع التوزيع الطبيعي، إلا أننا حاولنا التحقق من هذا الاختبار وذلك بهدف التأكد من صحة التوزيع الطبيعي، وهناك العديد من الاختبارات لمعرفة ما إذا كان هناك توزيع طبيعي أو لا، ومن بين هذه الاختبارات نذكر اختبار كرموغروف سميرونوف **K-S** المعلمي إضافة إلى اختبائي التفرطح **kurtosis** والالتواء **skewness**، كل هذه الاختبارات تصب في نتيجة واحدة إلا أننا وفي دراستنا اعتمدنا على اختبائي التفرطح والالتواء ذلك لأنهما يتمتعان بدقة عالية في نتائجهما عكس اختبار كرموغروف سميرونوف **K-S** المعلمي.

والجدول التالي يلخص نتائج هاذين الاختبارين:

الجدول رقم (07): يمثل اختبائي التفرطح **kurtosis** والالتواء **skewness**.

اختبار الالتواء skewness		اختبار التفرطح kurtosis		
تحسين اداء الموظفين Y	التكوين X	تحسين اداء الموظفين Y	التكوين X	المتغيرات
-1.714	-0.376	-4.625	0.103	قيمة الاختبار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS.

قبل تحليل نتائج الجدول السابق، أولاً نقوم بتعريف كيفية قراءة نتائج اختباري التفرطح **kurtosis**

والالتواء **skewners** على النحو التالي:

- أولاً: بالنسبة لاختبار التفرطح **kurtosis**

حتى نقول إن هناك توزيع طبيعي لعينات الدراسة يجب أن تكون قيمة اختبار التفرطح **kurtosis**

محصورة بين 10 و-10، أما إذا كانت خارج هذا المجال فإنه لا يوجد توزيع طبيعي لعينات الدراسة؛

- ثانياً: بالنسبة لاختبار الالتواء **skewners**

حتى نقول أن هناك توزيع طبيعي لعينات الدراسة يجب أن تكون قيمة اختبار الالتواء **Skewners**

محصورة بين 3 و-3، أما إذا كانت خارج هذا المجال فإنه لا يوجد توزيع طبيعي لعينات الدراسة.

- من خلال هذا المفهوم ونتائج الجدول السابق () يتبين لنا ما يلي:

❖ بالنسبة لمتغير برامج التكوين (x) نجد أن قيمتي اختباري التفرطح والالتواء تقدر بـ

0.103 و-0.376 على الترتيب وهذه نتائج تقع داخل مجال التوزيع الطبيعي للاختبارين (10, -10) و(3, -3)

(على الترتيب ومنه فإن بيانات برامج التكوين تتبع التوزيع الطبيعي؛

❖ بالنسبة لتحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية (y) نجد أن قيمتي اختباري التفرطح والالتواء

تقدر بـ 4.625 و-1.714 على الترتيب وهذه نتائج تقع داخل مجال التوزيع الطبيعي للاختبارين (10, -10)

و(3, -3) على الترتيب ومنه فإن بيانات جودة الخدمات تتبع التوزيع الطبيعي

وخلاصة لما سبق يمكن القول بأن بيانات المتغير المستقل والمتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه

نستطيع استخدام الانحدار لاختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث تضمن الاستبيان سبعة أسئلة حول البيانات الشخصية لعينة البحث، وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي و الأقدمية في العمل، وأسباب المشاركة في التكوين والأهداف من هذه البرامج ونوع تلك البرامج، والجداول أدناه توضح نتائج التحليل الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

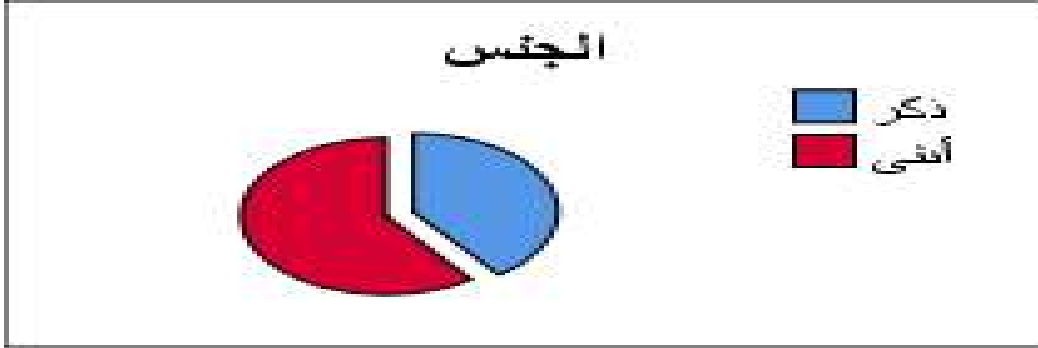
1.- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: تكونت العينة من ذكور وإناث، حيث يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير الجنس.

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
40%	12	ذكر
60%	18	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (07): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

يوضح الجدول والشكل أعلاه اختلاف النسبة المئوية بين الجنسين؛ حيث كانت أعلى نسبة من المبحوثين هم الإناث بنسبة 60% أي ما يعادل 18 أنثى، وتليها نسبة 40% للذكور وتقدر بـ 12 ذكر، وهذا راجع إلى عشوائية العينة.

2- توزيع أفراد العينة حسب السن: من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للسن كما يلي:

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
10%	3	أقل من 25 سنة
33.3%	10	من 25 إلى 35 سنة
56.7%	17	أكبر من 35 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 56.7% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أكثر من 35 سنة أي 17 موظف وهي تمثل أعلى نسبة، في حين أن النسبة 33.3% أعمارهم بلغت من 25 سنة إلى 35 سنة أي 10 موظفين، وفي الأخير نسبة 10% تمثلت أعمارهم أقل من 25 سنة أي 3 موظفين.

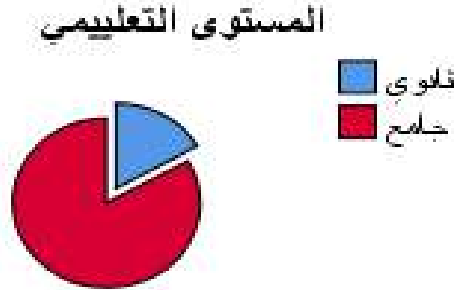
3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي: من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للسن كما يلي:

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	تكوين مهني
16.7%	5	ثانوي
83.3%	25	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (09): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة هو مستوى جامعي بنسبة 83.3% أي 25 موظفين، ثم يليه مستوى التعليم الثانوي بنسبة 16.7% أي 5 موظفين، في حين لم نجد أي اجابة من موظفين بمستوى التكوين المهني.

4 - توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل: من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للتخصص العملي كما يلي:

جدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	السن
23.3%	7	اقل من 5 سنوات
30%	9	من 5 الى 10 سنوات
13.3%	4	من 10 الى 15 سنة
26.7%	8	من 16 إلى 20 سنة
6.7%	2	اكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ أن من خلال تحليل نتائج الجدول والشكل أعلاه ان الموظفين الذين أجابوا عن الأسئلة وكانت لهم الاقدمية من 5 إلى 10 سنوات قد مثلت أكبر نسبة وهي 30% أي 9 موظفين، وتليها نسبة 26.7% للموظفين الذين لديهم أقدمية من 16 إلى 20 سنة أي 8 موظفين، ونسبة 23.3% لديهم أقدمية أقل من سنوات أي 7 موظفين، ثم نسبة للذين تتراوح أقدمية عملهم من 10 إلى 15 سنة بنسبة أي 4 موظفين، وفي الأخير نسبة للذين أقدمية عملهم أكثر من 20 سنة بلغت نسبتهم 6.7% أي ما يعادل موظفين فقط حيث تجدهم يملكون الأقدمية والخبرة الذي اكتسبوها من خلال فترة عملهم لهذه المدة الطويلة.

5- توزيع أفراد العينة حسب أسباب المشاركة في برامج التكوين:

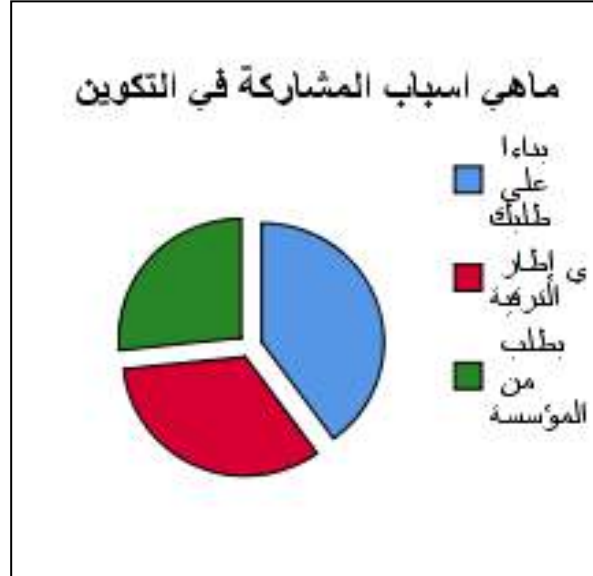
من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للتخصص العملي كما يلي:

جدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب أسباب المشاركة في برامج التكوين

النسبة المئوية	التكرار	السن
40%	12	بناءا على طلبك
33.3%	10	في اطار الترقية
26.7%	08	بطلب من المؤسسة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب أسباب المشاركة في برامج التكوين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم () والشكل أعلاه نجد أن نسبة 40% من الموظفين هم الذين طلبوا المشاركة في برامج التكوين أي 12 موظف، في حين أن نسبة 33.3% شاركوا في برامج التكوين في إطار الترقية أي 10 موظفين، وفي الأخير نسبة 26.7% ما يعادل 8 موظفين شاركوا في برامج التكوين بطلب من المؤسسة.

6. توزيع أفراد العينة حسب الهدف من برامج التكوين التي قمت بها:

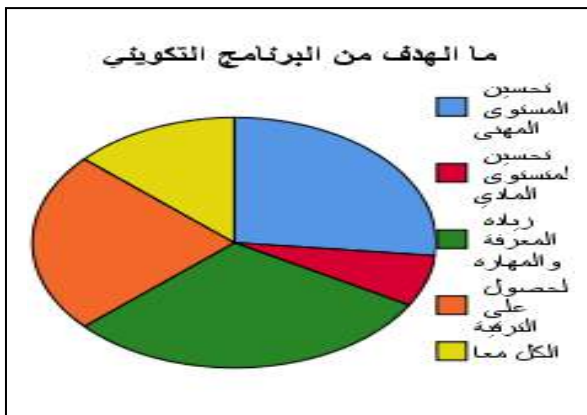
من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للتخصص العملي كما يلي:

جدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب الهدف من برامج التكوين التي قامت بها

النسبة المئوية	التكرار	السن
26.7%	8	تحسين المستوى المهني
6.7%	2	تحسين المستوى المادي
30%	9	زيادة المعرفة والمهارة
23.3%	7	الحصول على الترقية
13.3%	4	الكل معا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الهدف من برامج التكوين التي قامت بها



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نتائج الجدول والشكل أعلاه تبين أن نسبة 30% من الموظفين أي 9 موظفين شاركوا في برامج التكوين بهدف زيادة المعرفة والمهارة، وتليها نسبة 26.7% مما يعادل 8 موظفين شاركوا في برامج التكوين بهدف تحسين المستوى المهني، ويليهما الموظفون الذين شاركوا بهدف الحصول على ترقية بنسبة 23.3% أي 7 موظفين، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين شاركوا في البرامج التكوينية بهدف تحسين المستوى المهني والمادي وزيادة المعرفة والمهارة وأيضاً الحصول على ترقية 13.3% أي 4 موظفين، وفي الأخير نسبة 6.7% أي موظفين شاركوا في برامج التكوين بهدف تحسين المستوى المادي.

7. توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين الذي تلقينته:

من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للتخصص العملي كما يلي:

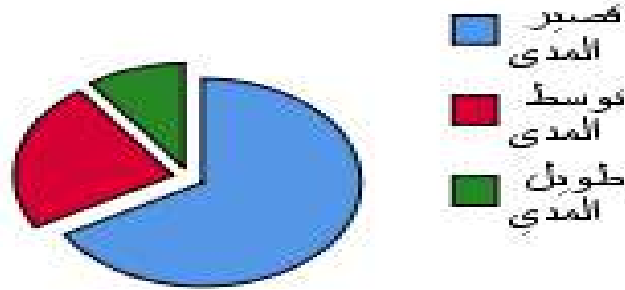
جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين الذي تلقوه

النسبة المئوية	التكرار	السن
66.7%	20	قصير المدى
23.3%	7	متوسط المدى
10%	3	طويل المدى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين الذي تلقوه

ماتوع التكوين الذي قمت به



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 66.7% أي 20 موظف شاركوا في التكوين قصير

المدى، بينما نسبة 23.3% أي 7 موظفين شاركوا في التكوين متوسط المدى، وفي الأخير نسبة 10% أي

3 موظفين شاركوا في تكوين طويل المدى.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل للبيانات التي تضمنتها الاستبانة، حيث تم إعداد جداول

تكرارية لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي؛ للحصول على المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد؛ وبعدها سنقوم باختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير برامج التكوين:

1.1- تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة:

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول هذا البعد

جدول رقم (15): نتائج بعد مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	السؤال
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
01	جيد	0.84 4	4.1	8	20	0	1	1	العدد	01
				26. 7	66. 7	0	3.3	3.3	النسبة %	
02	جيد	0.99 9	3.966	9	16	0	5	0	العدد	02
				30	53. 3	0	16. 7	0	النسبة %	
05	جيد	1.33	3.433	7	11	3	6	3	العدد	03
				23. 3	36. 7	10	20	10	% النسبة	

03	جيد	0.94	3.933	8	15	5	1	1	العدد	04
				26.	50	16.	3.3	3.3	النسبة %	
		4		7		7				
04	جيد	1.00	3.60	3	19	2	5	1	العدد	05
				10	63.	6.7	16.	3.3	النسبة %	
		3			3	7				
/	جيد	0.66	3.806	مساهمة التكوين في تحقيق اهداف الموظف والمؤسسة						
		5								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن كل إجابات الباحثين بعد مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظف

والمؤسسة في المستوى الجيد بمتوسطات حسابية (4.1) (3.966) (3.933) (3.60) (3.433) وانحرافات

معيارية (0.844) (0.999) (0.944) (1.003) (1.33) على التوالي وهذا يدل على أن البرامج التكوينية

للموظفين تساهم في خلق لديهم رغبة مستمرة لتطوير أدائهم الوظيفي وتجعلهم يتكيفون مع ظروف العمل ويكونوا

مستعدين لتحمل مسؤوليات أكثر أهمية، كما تساهم البرامج التكوينية في تحقيق المؤسسة لأهدافها وفي تحسين

العلاقة مع الموظفين.

2.1- تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده مساهمة المكون في إنجاز عملية تكوين الموظفين

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول هذا البعد:

جدول رقم (16): نتائج بعد مساهمة المكون في إنجاز عملية تكوين الموظفين

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	السؤال
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
02	جيد	0.434	4.133	5	24	1	0	0	العدد	01
				16.7	80	3.3	0	0	النسبة	
01	ممتاز	0.727	4.433	17	9	4	0	0	العدد	02
				56.7	30	13.3	0	0	النسبة	

04	جيد	0.889	3.967	8	15	6	0	1	العدد	03
				26.7	50	20	0	3.3	النسبة	
03	جيد	1.083	4.000	10	15	2	1	2	العدد	04
				33.3	50	6.7	3.3	6.7	النسبة	
05	جيد	1.093	3.900	9	14	4	1	2	العدد	05
				30	46.7	13.3	3.3	6.7	النسبة	
/	جيد	0.508	4.086	مساهمة المكون في إنجاح عملية تكوين الموظفين						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تفسير نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات المبحوثين حول بعد مساهمة المكون في إنجاح عملية تكوين الموظفين كانت في المستوى الممتاز بمتوسط حسابي (4.433) وانحراف معياري (0.727) وهذا يفسره أن نجاح الدورة التكوينية يتوقف على الأسلوب الذي يتبعه المكون مع المكونين، في حين وقعت أغلب إجابات المبحوثين (الموظفين) في المستوى الجيد بمتوسطات حسابية (4.113) (4.000) (3.967) (3.900) وانحرافات معيارية (0.434) (1.083) (0.889) (1.093) على التوالي، وهذا يدل على أن التعزيز الذي يقوم به المشرف على عملية التكوين يلعب دورا في نجاح العملية التكوينية وأيضا لإنجاح

هذه البرامج يجب ان يتبع المكونين لأسلوب النقاش المفتوح كطريق تربية مفتوح وأيضا المعاملة الإنسانية تنعكس على أدائهم الوظيفي، ويجب كذلك أن تكون شخصية المكون مؤثرة جدا لنجاح هذه البرامج.

3.1- تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده مساهمة التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول هذا البعد:

جدول رقم (17): نتائج بعد مساهمة التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	السؤال
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
05	متوسط	1.178	3.300	3	15	2	8	2	العدد	01
				10	50	6.7	26.7	6.7	النسبة	
03	جيد	1.224	3.866	10	13	3	1	3	العدد	02
				33.3	43.3	10	3.3	10	النسبة	
01	جيد	0.9278	4.033	8	19	0	2	1	العدد	03

				26.7	63.3	0	6.7	3.3	النسبة	
02	جيد	1.014	3.933	10	12	4	4	0	العدد	04
				33.3	40	13.3	13.3	0	النسبة	
04	جيد	1.142	3.733	8	12	6	2	2	العدد	05
				26.7	40	20	6.7	6.7	النسبة	
/	جيد	0.758	3.773	مساهمة التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب إجابات المبحوثين حول بعد مساهمة التكوين في تطوير قدرات

وسلوك الموظفين كانت في المستوى الجيد بمتوسطات حسابية (4.033) (3.933) (3.866) (3.733)

وانحرافات معيارية (0.9278) (1.014) (1.224) (1.142) على التوالي وهذا يفسره إن البرامج التكوينية

التي يتلقاها الموظفين تساهم في دفعهم إلى انجاز أعمالهم بكفاءة مما يجعلهم راضون على أدائهم الوظيفي وان

المشاركة في هذه البرامج يرفع من أدائهم الوظيفي مما يحقق خدمة نوعية وتجعلهم يكتسبون مهارات جديدة وكذلك

البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين لها دور في تعديل سلوكهم مما يجعلهم يؤدون وظيفتهم على أحسن وجه، في

حين كانت إجابة في المستوى المتوسط بمتوسط حسابي (3.300) وانحراف معياري (1.178) وهذا يوضح ان

البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين لا تجعلهم يخططون مسبقاً.

المطلب الثاني: تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحسين أداء الموظفين بالمؤسسة

الجامعية (المتغير التابع).

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين عن مدى تحسين التكوين لجودة

أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية.

جدول رقم (18): نتائج بيانات تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	السؤال
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
02	جيد	1.061	3.90	8	17	0	4	1	العدد	01
				26.7	56.7	0	13.3	3.3	النسبة	
01	جيد	0.490	3.96	2	26	1	1	0	العدد	02
				6.7	86.7	3.3	3.3	0	النسبة	

04	جيد	1.224	3.53	7	11	5	5	2	العدد	03
				23.	36.7	16.7	16.7	6.7	النسبة	
			3	3						
05	جيد	1.074	3.50	2	20	1	5	2	العدد	04
				6.7	66.7	3.3	16.7	6.7	النسبة	
			0							
03	جيد	0.904	3.73	5	16	5	4	0	العدد	05
				16.	53.3	16.7	13.3	0	النسبة	
			3	7						
/	جيد	0.590	3.72	تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية						
			6							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم () يتبين لنا إن كل الفقرات حول بيانات تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية كانت كلها في المستوى الجيد بمتوسطات حسابية (3.966) (3.900) (3.733) (3.533) (3.500) وانحرافات معيارية (0.490) (1.061) (0.904) (1.224) (1.074) على التوالي وهذا راجع إلى أن البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين تساهم في دفعهم إلى انجاز عملهم على أحسن وجه وأيضا في أداء مهامهم طبقا

للأهداف المحددة وطبقا للمعايير الجودة المطلوبة لدى المؤسسات الجامعية، وتساهم البرامج في تحسين نوعية الخدمات التي هم مطالبون بإنجازها، وفي تحسين العلاقة مع الأساتذة والطلبة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

1- قاعدة قرار اختبار الفرضيات: سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار، ما سنقوم باستخدام اختبار ستودنت (**T-Test**) لاختبار مكونات الفرضية، فإذا كانت معنوية فيعني ذلك أنّ المتغير المستقل معنوي، ويتم إقصاء باقي المتغيرات التي لم تثبت معنويتها، لأنه لا يمكن الحكم أو التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل الذي ليست له معنوية.

وستكون قاعدة القرار، " أننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة (t) المحسوبة والمستخرجة من نتائج برنامج SPSS أكبر من قيمة (t) الجدولية بمستوى ثقة (0.95)".

كما نقوم باختبار الدلالة الإحصائية للنموذج ومعرفة معالنه من خلال قيمة اختبار فيشر (**F**)، التي توصلنا إلى أن يوجد متغير مستقل واحد على الأقل يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وذلك إذا كانت قيمة (**F**) معنوية، أما في حالة عدم معنوية (**F**) فإن ذلك يدل على أن جميع الآثار التي تحدث في المتغير التابع تعود للمتغير العشوائي.

2- اختبار الفرضية الاولى: والتي تنص على: "يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية".

وللتأكد من صحة أو نفي هذه الفرضية لابد من إجراء الاختبار ANOVA القائم في قاعدة قراره على

الفرضيتين التاليتين: -الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية؛

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية"

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى

R2	R	Sig F	F	Sig t	إختبار ستودنت T	المعامل B	
معامل التحديد	معامل الإرتباط	الإحتمالية	اختبار فيشر	الإحتمالية			
0.25	0.50	0.005	9.315	0.001	3.631	2.038	الثابت
				0.005	3.0522	0.444	يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظفين (x1)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل التحديد $R^2=0.25$ وهو ما يدل على مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظفين في المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية) بنسبة 25% و أن باقي النسبة 75% من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى غير العوامل المذكورة، كما بلغ معامل الارتباط $R=0.5$ أي دلالة على وجود علاقة متوسطة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين و التي تحمل معنوية ذات مستوى ثقة بلغت 0.005، وهو ما يدل على قبول النموذج بصفة عامة، أي أن له دلالة إحصائية كلية للنموذج.

كما نلاحظ أن قيمة الثابت B_0 بلغت (2.038)، أما قيمة B_1 التي تمثل معامل الانحدار لمساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظفين فقد بلغ قيمة (0.444)، وهذا يعني أن التغيير في بعد مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظفين بوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية بقيمة 0.444، ومن خلال هذه المعطيات يمكن تمثيل نموذج الانحدار كما يلي:

$$Y=2.038+0.444X_1$$

Y: المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية)

X₁: المتغير المستقل الأول (مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظفين)

من خلال نتائج الاختبار التي يوضحها الجدول السابق، فإنه يتم إلغاء الفرضية الصفرية H_0 لأن المعنوية أقل من 0.05 والتي تقدر ب 0.005 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) مساهمة التكوين في تحقيق أهداف الموظفين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية، ومن خلال النتائج السابقة تم إثبات وتأكيد صحة الفرضية الأولى.

3- اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على: "يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف بالمؤسسة الجامعية".

و للتأكد من صحة أو نفي هذه الفرضية لابد من إجراء الاختبار ANOVA القائم في قاعدة قراره على الفرضيتين التاليتين: -الفرضية الصفرية H0 والفرضية البديلة H1

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) مساهمة المكون على نجاح عملية تكوين الموظف بالمؤسسة الجامعية؛

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) مساهمة المكون على نجاح عملية تكوين الموظف بالمؤسسة الجامعية "

جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية

R2	R	Sig F	F	Sig t	إختبار ستودنت T	المعامل B	
معامل التحديد	معامل الإرتباط	الإحتمالية	اختبار فيشر	الإحتمالية			
				0.007	2.937	2.576	الثابت
0.242	0.059	0.197	1.747	0.197	1.322	0.282	يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف والمؤسسة

							الجامعة
--	--	--	--	--	--	--	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل التحديد $R\text{-deur}=0.059$ و هو ما يدل على تأثير المكون على نجاح عملية تكوين الموظف والمؤسسة الجامعية في المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية) بنسبة 5.9% و أن باقي النسبة 94.1% من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى غير العوامل المذكورة، كما بلغ معامل الارتباط $R=0.242$ أي دلالة على وجود علاقة ضعيفة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F إلى عدم ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين و التي تحمل معنوية ذات مستوى ثقة بلغت 0.197 ، وهو ما يدل على عدم قبول النموذج بصفة عامة، أي أن ليس له دلالة إحصائية كلية للنموذج.

كما نلاحظ أن قيمة الثابت $B0$ بلغت (2.576) ، أما قيمة $B2$ التي تمثل معامل الانحدار لتأثير المكون على نجاح عملية تكوين الموظف والمؤسسة الجامعية فقد بلغ قيمة (0.282) ، وهذا يعني أن التغيير في بعد تأثير المكون على نجاح عملية تكوين الموظف والمؤسسة الجامعية بوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية بقيمة 0.282 ، ومن خلال هذه المعطيات يمكن تمثيل نموذج الانحدار كما يلي:

$$Y=2.5760.282X2$$

Y : المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية)

$X2$: المتغير المستقل الثاني (تأثير المكون على نجاح عملية تكوين الموظف والمؤسسة الجامعية)

من خلال نتائج الاختبار التي يوضحها الجدول السابق، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 لأن المعنوية أكبر من 0.05 والتي تقدر بـ 0.197 ورفض الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تأثير المكون على نجاح عملية تكوين الموظف والمؤسسة الجامعية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية.

ومن خلال النتائج السابقة تم نفي صحت الفرضية الثانية.

4- اختبار الفرضية الثالثة:

والتي تنص على: "يساعد التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية".

وللتأكد من صحة أو نفي هذه الفرضية لابد من إجراء الاختبار ANOVA القائم في قاعدة قراره على

الفرضيتين التاليتين: -الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمساعدة التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية؛

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمساعدة التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية "

جدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

R2	R	Sig F	F	Sig t	إختبار ستودنت T	المعامل B	
معامل التحديد	معامل الإرتباط	الإحتمالية	اختبار فيشر	الإحتمالية			
				0.000	4.194	1.769	الثابت
0.444	0.660	0.000	22.35	0.000	4.728	0.519	لمساعدة التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية (X3)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل التحديد $R^2=0.444$ و هو ما يدل على مساعدة التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية في المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية) بنسبة 44.4% و أن باقي النسبة 53.6% من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى غير العوامل المذكورة، كما بلغ معامل الارتباط $R=0.666$ أي دلالة على وجود علاقة متوسطة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين و التي تحمل معنوية ذات مستوى ثقة بلغت 00.00، وهو ما يدل على قبول النموذج بصفة عامة، أي أن له دلالة إحصائية كلية للنموذج.

كما نلاحظ أن قيمة الثابت B0 بلغت (1.769)، أما قيمة B3 التي تمثل معامل الانحدار لمساعدة التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية فقد بلغ قيمة (0.519)، وهذا يعني أن التغيير في بعد لمساعدة التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية بوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية بقيمة 0.519، ومن خلال هذه المعطيات يمكن تمثيل نموذج الانحدار كما يلي:

$$Y=1.769+0.519X3$$

Y: المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية)

X3: المتغير المستقل الثالث (لمساعدة التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية)

من خلال نتائج الاختبار التي يوضحها الجدول السابق، فإنه يتم إلغاء الفرضية الصفرية H0 لأن المعنوية أقل من 0.05 والتي تقدر ب 0.000 وقبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمساعدة التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ، ومن خلال النتائج السابقة تم إثبات وتأكيد صحت الفرضية الثالثة.

5- اختبار الفرضية الرابعة: والتي تنص على: "تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف بالمؤسسة الجامعية".

وللتأكد من صحة أو نفي هذه الفرضية لابد من إجراء الاختبار ANOVA القائم في قاعدة قراره على

الفرضيتين التاليتين: -الفرضية الصفرية H0 والفرضية البديلة H1

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف بالمؤسسة الجامعية "؛

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف بالمؤسسة الجامعية ".

جدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرابعة

R2	R	Sig F	F	Sig t	إختبار ستودنت T	المعامل B	
معامل التحديد	معامل الإرتباط	الإحتمالية	اختبار فيشر	الإحتمالية			
			23.02	0.475	0.725	0492	الثابت
0.451	0.672	0.000		0.000	4.798	0.832	برامج التكوين X

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد ان معامل التحديد $R\text{-deur}=0.451$ و هو ما يدل على مساهمة برامج

التكوين في المتغير التابع (تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية) بنسبة 45.1% و أن باقي النسبة 54.9%

من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى غير العوامل المذكورة، كما بلغ معامل الارتباط $R=0.672$ أي

دلالة على وجود علاقة متوسطة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين

المتغيرين و التي تحمل معنوية ذات مستوى ثقة بلغت 00.00، وهو ما يدل على قبول النموذج بصفة عامة، أي أن له دلالة إحصائية كلية للنموذج.

كما نلاحظ أن قيمة الثابت B0 بلغت (0.492)، أما قيمة B4 التي تمثل معامل الانحدار لمساهمة برامج التكوين فقد بلغ قيمة (0.832)، وهذا يعني أن التغيير في محور برامج التكوين بوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية بقيمة 0.832، ومن خلال هذه المعطيات يمكن تمثيل نموذج الانحدار كما يلي:

$$Y=0.492+0.832X$$

Y: المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية)

X: المتغير المستقل (برامج التكوين)

من خلال نتائج الاختبار التي يوضحها الجدول السابق، فإنه يتم إلغاء الفرضية الصفرية H0 لأن المعنوية أقل من 0.05 والتي تقدر ب 0.000 وقبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين

في المؤسسة الجامعية، ومن خلال النتائج السابقة تم إثبات وتأكيد صحت الفرضية الرابعة.

خلاصة الفصل

قمنا بالاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي في تحليل أسئلة الاستبيان، وخلصنا إلى أن درجة موافقة الموظفين حول مساهمة برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية،

كما حاولنا في هذا الفصل اختبار مختلف فرضيات الدراسة، نتج عن اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة الدراسة، وبعد استخدام أسلوب الانحدار البسيط للفرضيات نتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل أبعاد المتغير المستقل (برامج التكوين) على المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية).

وبعد اختبار فرضيات الدراسة ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار البسيط نتج وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) لمساهمة برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الجامعية.

خاتمة

من خلال هذه البحث ودراستنا النظرية والتطبيقية تم معالجة موضوع بالغ الأهمية، ألا وهو دور التكوين في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية.

ومن خلال دراستنا للتكوين ومعرفة أثره دوره على أداء المورد البشري (الموظفين) في الجانب النظري، ومن خلال دراستنا لواقع التكوين في المؤسسة الجامعية عباس لغرور -خنشلة- يتضح أن التكوين هو المحرك الأساسي للمنظمات بمختلف أشكالها، فهو يساعد الموظفين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم، ويصقل مهاراتهم كما يساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات، أو الخدمات المقدمة للعملاء، و يساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وهذا ينعكس على عائدات المؤسسة كما يحمي الموظفين وخاصة أصحاب المهام الخطيرة من الحوادث المهنية، تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي ساعدت على اختبار فرضيات الدراسة ، كذلك قمنا بتقديم جملة من الاقتراحات التي نراها ضرورية ، ووضع آفاق الدراسة مقترحين بذلك مواضيع البحوث المستقبلية وهذا من أجل استمرار الدراسة .

أولاً- نتائج اختبار الفرضيات.

من خلال الفرضيات التي تم الاعتماد عليها، توصلنا إلى مايلي:

بالنسبة للفرضية الأولى: يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

- أثبتت الفرضية الأولى وقد تحققت حيث تبين انه يوجد اثر بين عملية التكوين في تحقيق الأهداف المرجوة سواء من جهة الموظف أو من جهة و المؤسسة الجامعية و هذا ما تبين لنا من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية إذن تم إثبات وتأكيد صحة الفرضية الأولى.

بالنسبة للفرضية الثانية: يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف بالمؤسسة الجامعية.

- لم يتم اثبات الفرضية الثانية. باعتبار ما توصلنا إليه في الفصل الثاني و الثالث، حيث أن المكون لا يعتبر عنصرا

أساسيا بقدر ما تعتبر المؤسسة المكونة و الموظف، فان لم يعطي الموظف و المؤسسة اهتماما كبيرا للعملية التكوينية فلن تنجح و بذلك عدم بلوغ الأهداف المراد إليها من عملية التكوين في المؤسسة الجامعية.

بالنسبة للفرضية الثالثة: يساعد التكوين في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.

أثبتت الفرضية الثالثة وذلك من خلال الفصل الأول و الفصل الثاني و كذلك الدراسة الميدانية و هذا من خلال التعرف على أهمية التكوين و الأهداف التي يحققها في تطوير القدرات و كذلك علاقته بأداء الموظفين حيث له دور و اثر كبير في التطوير و تحسين المهارات و تحقيق الجودة الشاملة.

بالنسبة للفرضية الرابعة: تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف بالمؤسسة الجامعية.

- أثبتت الفرضية الرابعة وقد تم التوصل إلى صحة هذه الفرضية وذلك من خلال الفصل التطبيقي أي من الإحصائيات المقدمة من طرف تبين انه يوجد علاقة إحصائية موجبة و هذا يدل على إثبات و صدق الفرضية و الأثر الكبير التي تقوم بها البرامج التكوينية في نجاح عملية التكوين لدى الموظفين في المؤسسة الجامعية خاصة ان كانت هذه البرامج على الطريقة و المعايير العالمية .

ثانيا - النتائج الدراسة:

من خلال دراستنا التي تناولت موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية، فقد توصلنا إلى نتائج تخص الإطار النظري وأخرى تخص الدراسة الميدانية:

• الإطار النظري:

- 1- التكوين تعديل ايجابي لسلوك المورد البشري.
- 2- التكوين عملية مستمرة وشاملة محورها الفرد تهدف إحداث التطورات سلوكية وفنية في أدائه.
- 3- للتكوين أهمية كبيرة لكل من المنظمة والمورد البشري.

- 4- يلعب التكوين دورا مهما في تحقيق الإبداع وصقل المهارات وتحقيق الجودة الشاملة.
- 5- الأداء هو مجمل النتائج والانجازات الناتجة عن تفاعل المورد البشري داخل المنظمة.
- 6- من أهداف تقييم الأداء معرفة نقاط القوة والضعف لدى المورد البشري وبالتالي تعزيز نقاط القوة وتدعيمها ومعالجة الضعف والنقص.
- 7- يتم تحسين الأداء وفق مرحل وأساليب عملية مدروسة.
- 8- يساهم التكوين في تحسين أداء الموظفين.

• الإطار التطبيقي (الميداني)

تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- إن البرامج التكوينية للموظفين في المؤسسة الجامعية تخلق لديهم رغبة مستمرة للتطوير وتجعلهم يتكيفون مع ظروف العمل.
- 2- تساهم البرامج التكوينية في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين العلاقة مع الموظفين.
- 3- إن نجاح الدورة التكوينية يتوقف على الأسلوب الذي يتبعه المكون مع المكونين.
- 4- لإنجاح البرامج التكوينية يجب أن يتبع المكونين أسلوب النقاش المفتوح كطريق تربوي وأيضا المعاملة الإنسانية تنعكس على أدائهم الوظيفي.
- 5- البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون تساهم في دفعهم إلى انجاز أعمالهم بكفاءة مما يجعلهم رضوان على أدائهم الوظيفي.
- 6- المشاركة في البرامج التكوينية يرفع من أدائهم الوظيفي.
- 7- البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون لها دور في تعديل سلوكهم مما يجعلهم يؤدون وظيفتهم على أحسن وجه.

- 8- إن البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين تساهم في دفعهم إلى انجاز عملهم على أحسن وجه وأيضا في أداء مهم طبقا للأهداف المحددة وطبقا لمعايير الجودة المطلوبة لدى المؤسسات الجامعية.
- 9- تحظى عملية التكوين بأهمية كبيرة تعرف جميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها ونشاطها .

ثالثا-توصيات الدراسة:

مما سبق وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة والمتعلقة بأهمية التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، يمكن اقتراح عدة توصيات يمكن للمؤسسة الجامعية عباس لغرور الاستفادة منها، وهي كما يلي:

- 1- تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين وذلك بالاستعانة بالأساتذة الجامعيين في مختلف التخصصات وخاصة في مجال الإعلام الآلي من اجل تفعيل وتسريع انجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية.
- 2- زيادة عدد الدورات التكوينية وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المخولة قانون والمؤهلة في مجال التكوين.
- 3- تعميم عملية التكوين على كل الموظفين العمال حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين قدرة أدائهم وأداء مؤسساتهم.
- 4- دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية والانجليزية نظرا للردود بعض الموظفين حول تلقيهم بعض الصعوبات أثناء المشاركة في الدورات التكوينية المنظمة خارج الوطن.

رابعاً-أفاق الدراسة:

تكملة لهذا البحث نقترح مايلي:

- 1- قياس فعالية التكوين باستخدام أساليب تقييم أداء الموظفين؛
- 2- علاقة الفعالية ببرامج التكوين وسبل تطبيقها؛
- 3- الحوافز ودورها في نجاح عملية تكوين العاملين.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I- الكتب و المجلات :

1. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
2. علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، بدون طبعة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007.
3. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
4. إسماعيل قيرة، " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
5. خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2011.
6. رداح الخطيب، أمجد الخطيب، " التدريب الفعال"، جدار للكتاب العالمي لنشر و التوزيع، عمان، 2006.
7. عبد الباري إبراهيم درة، زهري نعيم الصباغ، «إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين"، منحى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
8. عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
9. مصطفى أحمد سيد، (الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي)، القاهرة، الناشر المؤلف، 2015م.
10. علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد98، 2016.
11. روشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد 03، 2017.
12. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
13. محمد حراشنة ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011
14. وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد: 21، العدد: 81، 2015.
15. حسن حريم ، إدارة الموارد البشرية(إطار متكامل) دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
16. منير نوري، تسيير الموارد البشرية .ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010.
17. مروان لزمد النسور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، المجلد:20، العدد 02، 2012
18. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008

19. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي . الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2006
20. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014
21. الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية . مجلة الباحث عدد 2008 / 06
22. علي ميا، ربي عزت كنج، أثر التأهيل والتدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية. دراسة مقارنة على بعض الشركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 36، العدد 03، 2014
23. رشيد مناصرية ، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، مجلة الباحث ، العدد الحادي عشر ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012
24. بطرس الشكر، لؤي لطيف، دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والسبعون، بغداد، 2008

II- المذكرات والأطروحات

1. علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في عمان 2009.
2. غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
3. بزايد نجاة، التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سونا طراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة سانيا، وهران، 2010-2011.
4. محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
5. فايزة بشيري، باتول بوترة، دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري، مذكرة مكتملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2013
6. خديجة حريق، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
7. زكاري كلثوم مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية شعبة علوم تسيير تخصص إدارة أعمال دور فعالية التكوين في تطوير أداء العاملين 2018
8. دريف كاهينة، زموري نادية، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر إدارة أعمال المؤسسات فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية جامعة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير 2017

9. نجيب سبع ، أثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونغاز) ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2016/2017
10. فردوس بن عزة ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.
11. فاروق جهلان ، حمامي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة ليند غاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013
12. الأمين بوشليق ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين) دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTPE، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ميدان علوم، اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، الشعبة :علوم اقتصادية، تخصص :اقتصاد وتسيير بترولي، 2015
13. بن عزة فردوس ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016/2015
14. أسماء ميلودي، وفاء حمادي، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة . دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر(، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، تخصص :إدارة المشاريع، 2016
15. مؤمن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مكتملة لنيل شهادة ماستر، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر، 2016
16. عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسن الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير، جامعه الخليل، فلسطين، كلية الدراسات العليا، 2009
17. صورية زازل ، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري. 2014، جامعة محمد خيضر، بسكرة
18. كنزة بوزنيط، فريدة فقصاص، أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2015
19. إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، استمارة بحث، السنة الثانية ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1954 ،سكيكدة، 2012
20. لعربي عبيدات، استراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو والجودة الشاملة. دراسة حالة مؤسسة فنون الطباعة، (FMBAG)، برج بوغريج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، قسم العلوم التجارية، تخصص : إستراتيجية، فرع: علوم تجارية، 2007
21. بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008
22. بولودان محمد عبد اللية زكرياء مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص : إدارة موارد بشرية، 2018 ص 44.

III- المواقع الالكترونية

<https://human-center.com/ar/news/-7>

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Boterf (G) ,Barzucchetti (fn), comment manager La qualité de la formation , Edition Organisation,Paris

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

جامعة عباس لغرور-خنشلة-

قسم: علوم التسيير

استمارة حول وجهة نظر الموظفين حول التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين
بالمؤسسة الجامعية.

دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة – مصلحة المستخدمين والتكوين.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير عمومي.

بحث تحت اشراف الأستاذ :

خنافر علي.

اعداد الطالبة:

زروال ريان

البيانات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية 2021-2022

يسعدني ان اطلب منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، وهو يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تساعدنا في دراستنا، حيث نطلب منكم افادتنا ببعض المعلومات التي ستكون في سرية كاملة ولا تستخدم الى لغرض البحث العلمي.

أولاً: بيانات شخصية ووظيفية.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن : أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة

أكثر من 36

3. المستوى التعليمي : تكوين مهني ثانوي جامعي

4. الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

5. ما هي الأسباب المشاركة في برامج التكوين ؟

بناء على طلبك في إطار الترقية بطلب من المؤسسة

6. ما هو الهدف من البرنامج التكويني الذي قمت به؟

تحسين المستوى المهني تحسين المستوى المادي

زيادة المعرفة و المهارة الحصول على الترقية

7. ما نوع التكوين الذي تلقيتَه؟

8. قصير المدى متوسط المدى طويل المدى

يسعدني ان اطلب منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، وهو يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تساعدنا في دراستنا، حيث نطلب منكم افادتنا ببعض المعلومات التي ستكون في سرية كاملة ولا تستخدم الى لغرض البحث العلمي.

ثانياً: العبارات الخاصة بعملية التكوين

امامك بنود والمطلوب منك ان تضع (X) في الخانة التي تناسبك:

المحور الأول: سيساهم التكوين في تحقيق اهداف الموظف والمؤسسة.

العبارة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
1- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في خلق لديهم رغبة مستمرة لتطوير أدائهم الوظيفي					
2-تساهم البرامج التكوينية للموظفين في جعلهم يتكيفون مع ظروف العمل					
3- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في جعلهم يستعدون لتحما مسؤوليات أكثر أهمية.					
4- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحقيق المؤسسة مما يجعلها تحقق اهدافها					
5- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحسين العلاقة مع الموظفين					

المحور الثاني: يساهم المكون في إنجاح عملية تكوين الموظفين

العبارة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
6-يلعب التعزيز الذي يقوم به المشرف على عملية التكوين دورا في نجاح العملية التكوينية.					
7- يتوقف نجاح الدورة التكوينية على الأسلوب الذي يتبعه المكون مع المكونين.					

					8- نجاح البرامج التكوينية ناتج عن اتباع المكونين لأسلوب النقاش المفتوح كطريق تربوية متميزة.
					9- نجاح البرامج التكوينية ناتج عن المعاملة الإنسانية للمكونين مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.
					10- نجاح البرامج التكوينية تتوقف على الشخصية المؤثرة للمكون نتيجة الخبرة المكتسبة.

المحور الثالث: يساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين

العبرة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
11- تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في جعلهم يخططون مسبقاً.					
12- تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في دفعهم الى انجاز أعمالهم بكفاءة مما يجعلهم راضون على أدائهم الوظيفي					
13- المشاركة في برنامج تكويني من قبل الموظفين يرفع من أدائهم الوظيفي مما يحقق خدمة نوعية.					
14- تساهم البرامج التكوينية للموظفين في اكتسابهم مهارات جديدة					
15- البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين لها دور في تعديل سلوكهم مما يجعلهم يؤدون وظيفتهم على أحسن وجه.					

المحور الرابع: تساهم البرامج التكوينية في إنجاح الخدمة التي يقدمها الموظفون.

العبارة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
16-تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون في دفعهم الى انجاز عملهم على أحسن وجه.					
17- تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون في أداء مهامهم طبقا للأهداف المحددة					
18- تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون في أداء مهامهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة لدى المؤسسات الجامعية					
19- تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون في تحسين نوعية الخدمات التي هم مطالبون بإنجازها					
20- تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون في الجامعة الى تحسين العلاقة مع الأساتذة و الطلبة.					

الجنس	الهدف من البر سبب المشاركة الأدمية في العه المستوى التعلي السن																			
	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4						
1.00	3.00	2.00	5.00	3.00	5.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00
2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	4.00	1.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	1.00	4.00	1.00	4.00	4.00	4.00
2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	1.00	4.00	5.00	5.00	2.00	4.00	3.00	5.00	1.00	4.00	2.00	4.00	4.00	5.00	3.00
2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	5.00	1.00	4.00	2.00	1.00	3.00	1.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	2.00	1.00	1.00	3.00
1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	5.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
1.00	2.00	3.00	4.00	1.00	1.00	1.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00
2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	1.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00
2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00
2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
1.00	3.00	3.00	2.00	1.00	5.00	2.00	5.00	5.00	2.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	1.00	3.00
2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00
1.00	3.00	3.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	4.00	1.00	5.00	4.00	2.00	5.00	4.00	5.00	3.00	4.00	5.00	4.00	2.00	4.00	4.00	5.00
2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	1.00	1.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	1.00	1.00	4.00	5.00	4.00	5.00
2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	2.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	2.00
1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	4.00	2.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	2.00	4.00	4.00	5.00
1.00	3.00	3.00	5.00	2.00	4.00	1.00	4.00	4.00	1.00	1.00	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	3.00	2.00
1.00	1.00	3.00	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00
2.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00
2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	1.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00
2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	5.00	2.00	4.00	5.00	3.00	5.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00
2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	5.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	5.00	4.00
1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	5.00	1.00	4.00	5.00	5.00	4.00	2.00	5.00	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	3.00	5.00	5.00
2.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	5.00	4.00	4.00	2.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00
1.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	5.00	2.00	5.00	4.00	2.00
2.00	3.00	3.00	4.00	1.00	2.00	3.00	4.00	2.00	1.00	4.00	3.00	4.00	5.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	2.00	4.00
2.00	3.00	2.00	4.00	2.00	2.00	1.00	4.00	2.00	2.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	2.00	4.00	4.00	2.00
1.00	2.00	3.00	1.00	3.00	1.00	1.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	2.00	5.00	4.00	4.00
1.00	2.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00

x3.5	y1	y2	y3	y4	y5	x1	x2	x3	y	x	
4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.20	4.40	3.80	4.53
1.00	4.00	4.00	4.00	1.00	3.00	3.00	3.40	3.20	2.80	3.00	3.13
2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.60	3.40	3.53
3.00	1.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.20	4.80	2.00	2.80	3.00
4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.80	4.40	4.20	4.20	4.13
4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.60	4.60	4.20	3.80	4.13
5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.40	4.40	4.80	4.20	4.53
4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.20	4.20	4.00	4.13
5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.80	4.80	5.00	4.20	4.87
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.20	4.00	4.00	4.00	4.07
4.00	5.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.40	3.80	3.80
4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	3.20	4.00	3.40	3.20	3.20	3.53
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
3.00	5.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.20	3.60	3.60	3.93
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.20	2.60	4.40	4.00	3.73
4.00	5.00	4.00	5.00	1.00	3.00	4.00	3.80	3.80	3.60	3.60	3.87
5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.40	4.40	4.20	4.40	4.33
2.00	5.00	4.00	5.00	2.00	5.00	2.40	4.80	3.00	4.20	4.20	3.40
5.00	2.00	5.00	5.00	2.00	2.00	3.80	3.40	4.40	3.20	3.87	3.87
4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.20	4.20	4.20	4.00	4.13
5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.40	4.60	4.60	4.20	4.53
3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	5.00	3.80	4.20	3.40	3.60	3.60	3.80
5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.80	3.80	4.00	4.00	4.00	3.87
4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.20	4.20	3.40	4.13	4.13
5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	3.80	4.20	4.40	4.60	4.60	4.13
3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.40	4.20	3.20	4.20	4.20	3.93
3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	2.80	3.80	3.00	3.60	3.20	3.20
3.00	5.00	4.00	5.00	2.00	4.00	3.00	4.40	3.00	4.00	4.00	3.47
5.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	4.20	4.20	4.00	3.20	4.13	4.13
1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.60	4.00	1.80	1.60	2.80	2.80

الجنس	Numérique	8	2	الجنس	{1,00}... {ذكر, 1,00}	8	Droite	Nominales	Entrée
السن	Numérique	8	2	السن	{أقل من 25 سنة, 1,00}	8	Droite	Nominales	Entrée
المستوى التعليمي	Numérique	8	2	المستوى التعليمي	{1,00}... {تكوين مهني, 1,00}	8	Droite	Nominales	Entrée
الأقدمية في العمل	Numérique	8	2	الأقدمية	{1,00}... {أقل من 5 سنوات, 1,00}	8	Droite	Nominales	Entrée
سبب المشاركة في برامج التكوين	Numérique	8	2	ماهي اسباب المشاركة في التكوين	{1,00}... {بناءا على طلبك, 1,00}	8	Droite	Nominales	Entrée
الهدف من البرنامج الذي قمت به	Numérique	8	2	ما الهدف من البرنامج التكويني	{1,00}... {تحسين المستوى المهني, 1,00}	8	Droite	Nominales	Entrée
مناوع التكوين الذي تلقيتة	Numérique	8	2	مناوع التكوين الذي قمت به	{1,00}... {قصير المدى, 1,00}	8	Droite	Nominales	Entrée
x1.1	Numérique	8	2	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في خلق رغبة مسامرة لديهم لتطوير ادانهم الوظيفي	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
x1.2	Numérique	8	2	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في جعلهم يتكيفون مع ظروف العمل	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
x1.3	Numérique	8	2	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في جعلهم يستعدون لتحمل مسؤوليات أكثر أهمية	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
x1.4	Numérique	8	2	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحقيق المؤسسة مما يجعلها تحقق أهدافها	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
x1.5	Numérique	8	2	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحسين علاقة بين الموظفين	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
x2.1	Numérique	8	2	يلعب التعزيز الذي يقوم به المشرف على عملية التكوين دورا في نجاح العملية التكوينية	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
x2.2	Numérique	8	2	يتوقف نجاح الدورة التكوينية على الأسلوب الذي يتبعه المكون مع المكونين	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
x2.3	Numérique	8	2	نجاح البرنامج لباكوينية ناتج عن اتباع المكونين لاسلوب النقاش المفتوح كطريق تربوية متميزة	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
x2.4	Numérique	8	2	نجاح البرامج التكوينية ناتج عن المعاملة الانسانية للمكونين مما ينعكس على اداهم الوظيفي	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
x2.5	Numérique	8	2	نجاح البرامج التكوينية يتوقف على الشخصية المؤثرة للمكون نتيجة الخبرة المكتسبة	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
x3.1	Numérique	8	2	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في جعلهم يخططون مسبقا	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
x3.2	Numérique	8	2	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في دفعهم الى انجاز اعمالهم بكفاءة مما يجعلهم راضون على ادانهم الوظيفي	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
x3.3	Numérique	8	2	المشاركة في برنامج التكويني من قبل الموظفين يرفع من ادانهم الوظيفي مما يحقق خدمة نوعية	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
x3.4	Numérique	8	2	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في اكتسابهم مهارات جديدة	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
x3.5	Numérique	8	2	البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين لها دور في تعديل سلوكهم مما يجعلهم يودون وظيفتهم على احسن وجه	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
y1	Numérique	8	2	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في دفعهم الى انجاز عملهم على احسن وجه	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
y2	Numérique	8	2	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في اداء مهامهم طبقا للأهداف المحددة	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
y3	Numérique	8	2	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في اداء مهامهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة لدى المؤسسات الجامعية	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
y4	Numérique	8	2	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في تحسين نوعية الخدمات التي هم مطالبون بالاجازها	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
y5	Numérique	8	2	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفين في الجامعة الى تحسين العلاقة مع الاساتذة والطلبة	{1,00}... {غير موافق بشدة, 1,00}	8	Droite	Ordinales	Entrée
x1	Numérique	8	2	يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
x2	Numérique	8	2	يساهم المكون في انجاح عملية تكوين الموظفين	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
x3	Numérique	8	2	يساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
y	Numérique	8	2	تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
x	Numérique	8	2	البرامج التكوينية	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée

	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	الجنس	Numérique	8	2	الجنس	...{1,00, ذكر}	Aucun	8	☰ Droite	🟡 Nominales	↘ Entrée
2	السن	Numérique	8	2	السن	... أقل من 2	Aucun	8	☰ Droite	🟡 Nominales	↘ Entrée
3	المستوى التعليمي	Numérique	8	2	المستوى التعليمي	... تكوين مه	Aucun	8	☰ Droite	🟡 Nominales	↘ Entrée
4	الأهمية في العمل	Numérique	8	2	الأهمية	... أقل من 5	Aucun	8	☰ Droite	🟡 Nominales	↘ Entrée
5	بب المشاركة في....	Numérique	8	2	بب أسباب المشاركة ف...	... بناء على	Aucun	8	☰ Droite	🟡 Nominales	↘ Entrée
6	يهدف من البرنامج...	Numérique	8	2	يهدف من البرنامج الت...	... تحسين الم...	Aucun	8	☰ Droite	🟡 Nominales	↘ Entrée
7	نوع التكوين الذي...	Numérique	8	2	نوع التكوين الذي همت قصير الم...	Aucun	8	☰ Droite	🟡 Nominales	↘ Entrée
8	x1.1	Numérique	8	2	م البرامج التكوينية لل...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
9	x1.2	Numérique	8	2	م البرامج التكوينية لل...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
10	x1.3	Numérique	8	2	م البرامج التكوينية لل...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
11	x1.4	Numérique	8	2	م البرامج التكوينية لل...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
12	x1.5	Numérique	8	2	م البرامج التكوينية لل...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
13	x2.1	Numérique	8	2	حب التعزيز الذي يقوم غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
14	x2.2	Numérique	8	2	قف نجاح الدورة التكو...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
15	x2.3	Numérique	8	2	باح اليبيرامج لباكويني...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
16	x2.4	Numérique	8	2	باح البرامج التكوينية نا...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
17	x2.5	Numérique	8	2	اح البرامج التكوينية تو...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
18	x3.1	Numérique	8	2	م البرامج التكوينية ال...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
19	x3.2	Numérique	8	2	م البرامج التكوينية الت...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
20	x3.3	Numérique	8	2	شاركة في برنامج التف...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
21	x3.4	Numérique	8	2	م البرامج التكوينية لل...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
22	x3.5	Numérique	8	2	مج التكوينية التي يتلق...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
23	y1	Numérique	8	2	م البرامج التكوينية ال...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
24	y2	Numérique	8	2	م البرامج التكوينية ال...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
25	y3	Numérique	8	2	م البرامج التكوينية ال...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
26	y4	Numérique	8	2	م البرامج التكوينية ال...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
27	y5	Numérique	8	2	م البرامج التكوينية ال...	... غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	🟢 Ordinales	↘ Entrée
28	x1	Numérique	8	2	اهم التكوين في تحقيق ...	Aucun	Aucun	8	☰ Droite	🟡 Echelle	↘ Entrée
29	x2	Numérique	8	2	اهم المكون في إجاح ...	Aucun	Aucun	8	☰ Droite	🟡 Echelle	↘ Entrée
30	x3	Numérique	8	2	اهم التكوين في تطوي...	Aucun	Aucun	8	☰ Droite	🟡 Echelle	↘ Entrée
31	y	Numérique	8	2	حيين اداء الموظفين ف...	Aucun	Aucun	8	☰ Droite	🟡 Echelle	↘ Entrée
32	x	Numérique	8	2	البرامج التكوينية	Aucun	Aucun	8	☰ Droite	🟡 Echelle	↘ Entrée

```

RELIABILITY
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5
x3.1 x3.2 x3.3 x3.4
x3.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		29-APR-2022 12:33:12
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	20

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		29-APR-2022 12:35:29
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

```

RELIABILITY
/VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		29-APR-2022 12:36:10
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,08

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,499	5

```
RELIABILITY  
  /VARIABLES=x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5  
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue	29-APR-2022 12:36:47	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

```

RELIABILITY
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		29-APR-2022 12:37:29
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,08

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,556	5

```
COMPUTE x1=(x1.1+x1.2+x1.3+x1.4+x1.5)/5.
EXECUTE.
COMPUTE x2=(x2.1+x2.2+x2.3+x2.4+x2.5)/5.
EXECUTE.
COMPUTE x3=(x3.1+x3.2+x3.3+x3.4+x3.5)/5.
EXECUTE.
COMPUTE y=(y1+y2+y3+y4+y5)/5.
EXECUTE.
COMPUTE x=(x1+x2+x3)/3.
EXECUTE.
RELIABILITY
/VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x3.1 x3.2 x3.3
x3.4 x3.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		29-APR-2022 15:50:24
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,09

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	15

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=x y
  /STATISTICS=KURTOSIS SKEWNESS.
```

Descriptives

Remarques		
Sortie obtenue		29-APR-2022 15:54:26
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=x y /STATISTICS=KURTOSIS SKEWNESS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,11

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques
البرامج التكوينية	30	-,376	,427	,103
تساهم البرامج التكوينية في انجاح الخدمة التي يقدمها الموظفين	30	-1,714	,427	4,625
N valide (liste)	30			

Statistiques descriptives

	Kurtosis
	Erreur standard
البرامج التكوينية	,833
تساهم البرامج التكوينية في انجاح الخدمة التي يقدمها الموظفين	,833
N valide (liste)	

FREQUENCIES VARIABLES=العمل.في.الأدمية التعليمي.المستوى السن الجنس
 التكويمذ.برامج.في.المشاركة.سبب
 تلقيته.الذي.التكوين.مانوع به.قمت.الذي.البرنامج.من.الهدف
 /PIECHART FREQ
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	29-APR-2022 16:05:42	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.	
Syntaxe	<pre> FREQUENCIES VARIABLES= الجنس السن المستوى التعليمي الأدمية في العمل سبب المشاركة في برامج التكويد الهدف من البرنامج الذي قمت به مانوع التكوين الذي تلقته /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS. </pre>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:02,27
	Temps écoulé	00:00:05,16

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الاقدمية	ماهي اسباب المشاركة في التكوين
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0

Statistiques

		ما الهدف من البرنامج التكويني	مانوع التكوين الذي قمت به
N	Valide	30	30
	Manquant	0	0

Table de fréquences

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	12	40,0	40,0	40,0
	أنثى	18	60,0	60,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	3	10,0	10,0	10,0
	من 25 إلى 35 سنة	10	33,3	33,3	43,3
	أكثر من 36 سنة	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	16,7	16,7	16,7
	جامع	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الإقامة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	23,3	23,3	23,3
	من 5 إلى 10 سنوات	9	30,0	30,0	53,3
	من 11 إلى 15 سنة	4	13,3	13,3	66,7
	من 16 إلى 20 سنة	8	26,7	26,7	93,3
	أكثر من 20 سنة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		ماهي اسباب المشاركة في التكوين			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بناء على طلبك	12	40,0	40,0	40,0
	في إطار الترقية	10	33,3	33,3	73,3
	بطلب من المؤسسة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

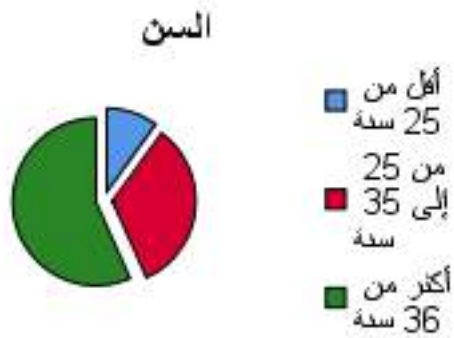
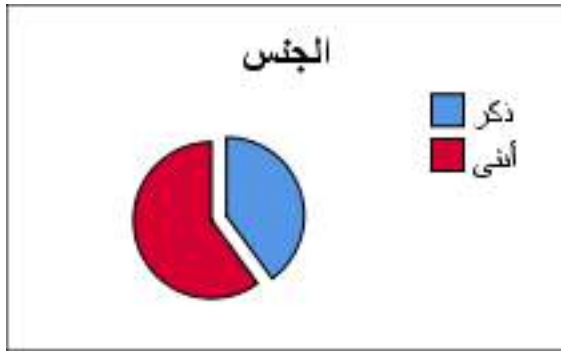
		ما الهدف من البرنامج التكويني			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	تحسين المستوى المهني	8	26,7	26,7	26,7
	تحسين المستوى المادي	2	6,7	6,7	33,3
	زيادة المعرفة والمهارة	9	30,0	30,0	63,3
	الحصول على الترقية	7	23,3	23,3	86,7
	الكل معا	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

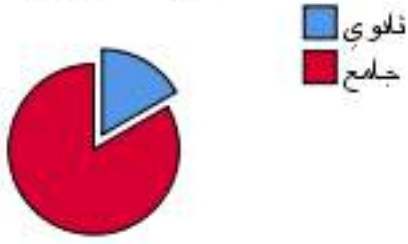
مانوع التكوين الذي قمت به

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	قصير المدى	20	66,7	66,7	66,7
	متوسط المدى	7	23,3	23,3	90,0
	طويل المدى	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

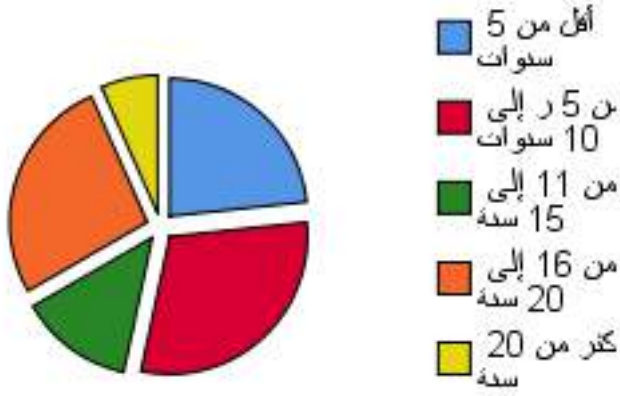
Graphique circulaire



المستوى التعليمي



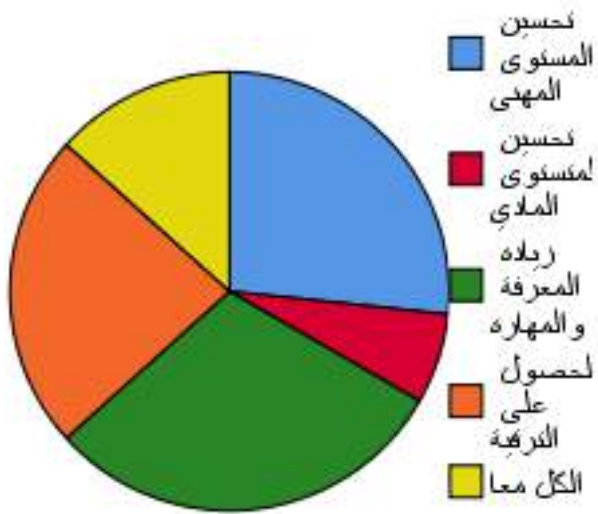
الاقدمية



ماهي اسباب المشاركة في التكوين



ما الهدف من البرنامج التكويني



مأنوع التكوين الذي قمت به



```
FREQUENCIES VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		29-APR-2022 16:38:22
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,08

Statistiques

	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في خلق رغبة مسامرة لديهم لتطوير أدائهم الوظيفي	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في جعلهم يتكيفون مع ظروف العمل	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في جعلهم يستعدون لتحمل مسؤوليات أكثر أهمية	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحقيق المؤسسة مما يجعلها تحقق أهدافها
N	Valide 30	30	30	30
	Manquant 0	0	0	0
Moyenne	4,1000	3,9667	3,4333	3,9333
Ecart type	,84486	,99943	1,33089	,94443

Statistiques

	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحسين لعلاقة بين الموظفين	يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة
N	Valide 30	30
	Manquant 0	0
Moyenne	3,6000	3,8067

Ecart type	1,00344	,66537
------------	---------	--------

Table de fréquences

تساهم البرامج التكوينية للموظفين في خلق رغبة مسامرة لديهم لتطوير أدانهم الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	موافق	20	66,7	66,7	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهم البرامج التكوينية للموظفين في جعلهم يتكيفون مع ظروف العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
	موافق	16	53,3	53,3	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهم البرامج التكوينية للموظفين في جعلهم يستعدون لتحمل مسؤوليات أكثر أهمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	6	20,0	20,0	30,0
	محايد	3	10,0	10,0	40,0
	موافق	11	36,7	36,7	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحقيق المؤسسة مما يجعلها تحقق أهدافها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	5	16,7	16,7	23,3
	موافق	15	50,0	50,0	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهم البرامج التكوينية للموظفين في تحسين علاقة بين الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	5	16,7	16,7	20,0
	محايد	2	6,7	6,7	26,7
	موافق	19	63,3	63,3	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,20	1	3,3	3,3	3,3
	2,40	1	3,3	3,3	6,7
	2,60	1	3,3	3,3	10,0
	2,80	1	3,3	3,3	13,3
	3,00	1	3,3	3,3	16,7
	3,20	1	3,3	3,3	20,0
	3,40	1	3,3	3,3	23,3
	3,60	1	3,3	3,3	26,7
	3,80	5	16,7	16,7	43,3
	4,00	8	26,7	26,7	70,0
	4,20	3	10,0	10,0	80,0
	4,40	4	13,3	13,3	93,3
	4,80	1	3,3	3,3	96,7
	5,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		29-APR-2022 16:48:53
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques

		يلعب التعزيز الذي يقوم به المشرف على عملية التكوين دورا في نجاح العملية التكوينية	يتوقف نجاح الدورة التكوينية على الأسلوب الذي يتبعه المكون مع المكونين	نجاح البرامج التكوينية ناتج عن المعاملة الانسانية للمكونين مما ينعكس على أداهم الوظيفي	نجاح البرامج التكوينية ناتج عن اتباع المكونين لاسلوب النقاش المفتوح كطريق تربوية متميزة	نجاح البرامج التكوينية ناتج عن اتباع المكونين لاسلوب النقاش المفتوح كطريق تربوية متميزة
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1333	4,4333	3,9667	4,0000	4,0000
Ecart type		,43417	,72793	,88992	1,08278	1,08278

Statistiques

		نجاح البرامج التكوينية تتوقف على الشخصية المؤثرة للمكون نتيجة الخبرة المكتسبة	
		يساهم المكون في إنجاز عملية تكوين الموظفين	
N	Valide	30	30
	Manquant	0	0
Moyenne		3,9000	4,0867
Ecart type		1,09387	,50837

Table de fréquences

يلعب التعزيز الذي يقوم به المشرف على عملية التكوين دورا في نجاح العملية التكوينية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	24	80,0	80,0	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتوقف نجاح الدورة التكوينية على الأسلوب الذي يتبعه المكون مع المكونين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	9	30,0	30,0	43,3
	موافق بشدة	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

نجاح البرامج لباكوينية ناتج عن اتباع المكونات لاسلوب النقاش المفتوح كطريق تربوية متميزة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	6	20,0	20,0	23,3
	موافق	15	50,0	50,0	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

نجاح البرامج التكوينية ناتج عن المعاملة الانسانية للمكونين مما ينعكس على أدايم الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	10,0
	محايد	2	6,7	6,7	16,7
	موافق	15	50,0	50,0	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

نجاح البرامج التكوينية يتوقف على الشخصية المؤثرة للمكون نتيجة الخبرة المكتسبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	14	46,7	46,7	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يساهم المكون في إنجاح عملية تكوين الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,60	1	3,3	3,3	3,3
	3,00	1	3,3	3,3	6,7
	3,20	1	3,3	3,3	10,0
	3,40	1	3,3	3,3	13,3

3,80	3	10,0	10,0	23,3
4,00	5	16,7	16,7	40,0
4,20	9	30,0	30,0	70,0
4,40	4	13,3	13,3	83,3
4,60	2	6,7	6,7	90,0
4,80	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 x3
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		29-APR-2022 17:01:44
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		<pre>FREQUENCIES VARIABLES=x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 x3 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.</pre>

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,06

Statistiques

		تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون في دفعهم إلى أجاز أعمالهم بكفاءة مما يجعلهم راضون على أدائهم الوظيفي مسبقا	المشاركة في برنامج التكويني من قبل الموظفين يرفع من أدائهم الوظيفي مما يحقق خدمة نوعية	تساهم البرامج التكوينية للموظفين في اكتسابهم مهارات جديدة
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,3000	3,8667	4,0333
Ecart type		1,17884	1,22428	,92786

Statistiques

		البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون لها دور في تعديل سلوكهم مما يجعلهم يؤدون وظيفتهم على أحسن وجه	يبساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين
N	Valide	30	30
	Manquant	0	0
Moyenne		3,7333	3,7733
Ecart type		1,14269	,75883

Table de fréquences

تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون في جعلهم يخطون مسبقا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	8	26,7	26,7	33,3
	محايد	2	6,7	6,7	40,0
	موافق	15	50,0	50,0	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون في دفعهم إلى إنجاز أعمالهم بكفاءة مما يجعلهم راضون على أدائهم الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	1	3,3	3,3	13,3
	محايد	3	10,0	10,0	23,3
	موافق	13	43,3	43,3	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المشاركة في برنامج التكويني من قبل الموظفين يرفع من أدائهم الوظيفي مما يحقق خدمة نوعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	موافق	19	63,3	63,3	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهم البرامج التكوينية للموظفين في اكتسابهم مهارات جديدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	4	13,3	13,3	26,7
	موافق	12	40,0	40,0	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون لها دور في تعديل سلوكهم مما يجعلهم يؤدون وظيفتهم على أحسن وجه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	2	6,7	6,7	13,3
	محايد	6	20,0	20,0	33,3

موافق	12	40,0	40,0	73,3
موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يبساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,80	1	3,3	3,3	3,3
	2,00	1	3,3	3,3	6,7
	2,80	1	3,3	3,3	10,0
	3,00	3	10,0	10,0	20,0
	3,20	1	3,3	3,3	23,3
	3,40	3	10,0	10,0	33,3
	3,60	2	6,7	6,7	40,0
	3,80	1	3,3	3,3	43,3
	4,00	4	13,3	13,3	56,7
	4,20	6	20,0	20,0	76,7
	4,40	4	13,3	13,3	90,0
	4,60	1	3,3	3,3	93,3
	4,80	1	3,3	3,3	96,7
	5,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	29-APR-2022 18:33:20	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>

	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Statistiques

		تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون في اداء مهامهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة لدى المؤسسات الجامعية	تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون في تحسين نوعية الخدمات التي هم مطالبون بانجازها
N	Valide	30	30
	Manquant	0	0
Moyenne		3,9000	3,5333
Ecart type		1,06188	1,07479

Statistiques

		تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون في الجامعة الى تحسين العلاقة مع الاساتذة والطلبة	تساهم البرامج التكوينية في انجاح الخدمة التي يقدمها الموظفين
N	Valide	30	30
	Manquant	0	0
Moyenne		3,7333	3,7267
Ecart type		,90719	,59069

Table de fréquences

تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون في دفعهم إلى إنجاز عملهم على أحسن وجه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	16,7
	موافق	17	56,7	56,7	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون في أداء مهامهم طبقاً للأهداف المحددة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	1	3,3	3,3	6,7
	موافق	26	86,7	86,7	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون في أداء مهامهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة لدى المؤسسات الجامعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	5	16,7	16,7	23,3
	محايد	5	16,7	16,7	40,0
	موافق	11	36,7	36,7	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون في تحسين نوعية الخدمات التي هم مطالبون باتجازها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7

غير موافق	5	16,7	16,7	23,3
محايد	1	3,3	3,3	26,7
موافق	20	66,7	66,7	93,3
موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تساهم البرامج التكوينية التي يتلقاها الموظفون في الجامعة الى تحسين العلاقة مع الاساتذة والطلبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	5	16,7	16,7	30,0
	موافق	16	53,3	53,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهم البرامج التكوينية في انجاح الخدمة التي يقدمها الموظفون

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,60	1	3,3	3,3	3,3
	2,80	1	3,3	3,3	6,7
	3,00	1	3,3	3,3	10,0
	3,20	3	10,0	10,0	20,0
	3,40	2	6,7	6,7	26,7
	3,60	4	13,3	13,3	40,0
	3,80	3	10,0	10,0	50,0
	4,00	7	23,3	23,3	73,3
	4,20	6	20,0	20,0	93,3
	4,40	1	3,3	3,3	96,7
	4,60	1	3,3	3,3	100,0
	Total		30	100,0	100,0

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x1.

```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		29-APR-2022 18:45:59
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y /METHOD=ENTER x1. </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,52
	Mémoire requise	1956 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة	.	Introduire

- a. Variable dépendante : تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,500 ^a	,250	,223	,52074

- a. Prédicteurs : (Constante), يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,526	1	2,526	9,315	,005 ^b
	de Student	7,593	28	,271		
	Total	10,119	29			

- a. Variable dépendante : تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية
 b. Prédicteurs : (Constante), يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	2,038	,561		3,631
	يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة	,444	,145	,500	3,052

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,001

a. Variable dépendante : تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية :

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x2.
```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		29-APR-2022 19:05:24
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y /METHOD=ENTER x2.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,16
	Mémoire requise	1956 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بساهم المكون في إنجاز عملية تكوين الموظفين ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,242 ^a	,059	,025	,58323

a. Prédicteurs : (Constante), بساهم المكون في إنجاز عملية تكوين الموظفين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	,594	1	,594	1,747	,197 ^b
	de Student	9,524	28	,340		
	Total	10,119	29			

- a. Variable dépendante : تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية
 b. Prédicteurs : (Constante), يساهم المكون في إنجاز عملية تكوين الموظفين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	2,576	,877	2,937
	يساهم المكون في إنجاز عملية تكوين الموظفين	,282	,213	,242

Coefficients^a

Modèle	Sig.
1	,007
	,197

- a. Variable dépendante : تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x3.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue	29-APR-2022 19:21:37	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y /METHOD=ENTER x3.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,05
	Mémoire requise	1956 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	يبساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,666 ^a	,444	,424	,44826

a. Prédicteurs : (Constante), يبساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,492	1	4,492	22,358	,000 ^b
	de Student	5,626	28	,201		
	Total	10,119	29			

a. Variable dépendante : تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية

b. Prédicteurs : (Constante), يبساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	1,769	,422		4,194
	يبساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين	,519	,110	,666	4,728

Coefficients ^a			Sig.
Modèle			
1	(Constante)		,000
	يبساهم التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظفين		,000

a. Variable dépendante : تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		29-APR-2022 19:33:47
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y /METHOD=ENTER x.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,16
	Mémoire requise	1956 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البرامج التكوينية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,672 ^a	,451	,432	,44533

a. Prédicteurs : (Constante), البرامج التكوينية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,566	1	4,566	23,023	,000 ^b
	de Student	5,553	28	,198		
	Total	10,119	29			

a. Variable dépendante : تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية

b. Prédicteurs : (Constante), البرامج التكوينية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,492	,679		,724	,475
	البرامج التكوينية	,832	,173	,672	4,798	,000

a. Variable dépendante : تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية

SAVE OUTFILE='E:\Nouveau dossier (2)\تحسين التكوين برامج\الاداء.sav'
/COMPRESSED.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

إذن بالطبع والإيداع

أنا الممضي أسفله الأستاذ : **خنافر علي**

المشرف على مذكرة الماستر للطالبة : **زروال ريان**

المعونة بـ : **التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية
دراسة حالة جامعة عباس لغرور- خنشلة -**

للسنة الجامعية: 2022/2021

أحيطكم علما بأنني أذنت للطالب (ة) المذكور أعلاه بإيداع مذكرته.

إمضاء المشرف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات، حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى جامعة عباس لغرور خنشلة، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسات على عينة قدرها 30 موظف، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية (spss 25)، و برنامج معالج الجداول Excel واختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة. و في الأخير لخصت الدراسة إلى أن التكوين هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء الموظفين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

الكلمات المفتاحية: التكوين ، الأداء ، تحسين أداء الموظفين.

Abstract:

This study aimed to identify the role of training in improving the performance of employees in institutions, where the applied aspect was at the level of the University Abbes Laghrour of Khenchela. The questionnaire form within the institutions on a sample of 30 workers, and we relied in analyzing the questionnaires data on the statistical package for social sciences (spss25) program, the Excel spreadsheet program, and to test the hypotheses we used arithmetic averages, standard deviation, one-way analysis of variance test, and regression analysis methods were used. And correlation to prove the existence of a relationship between the variables of the study. Finally, the study concluded that training aims to remove weaknesses and shortcomings in employee performance and helps improve discipline and behavior to a large degree, if it represents the main pillar in developing and rationalizing the performance of the workforce.

Key words: Training, the performance, Improving employee performance..