



مذكرة ماستر

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أكاديمي في تخصص

«مناجنت الموارد البشرية»

دور التكوين في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة : مؤسسة تجديد عتاد الطيران - دار البيضاء-

تحت إشراف :

الأستاذة فاضل صباح .

من إعداد الطالبة :

بن عطاءالله رقية .

أعضاء لجنة المناقشة

❖ الأستاذة : فاضل صباح مشرفا.

❖ الأستاذ : مزعاش اليزيد مقرا.

❖ الأستاذ : حاج محمد ليلي ممتحنا.

السنة الجامعية: 2022/2021

ملخص :

في ظل التغيرات السريعة الراهنة ومع بروز المنافسة الشديدة ، يظل رأس المال البشري مفتاح نجاح المؤسسة وبقاءها واستمرارها مهما اختلف نشاطها ، واهم مورد يتوجب عليها الاهتمام به وتطويره باعتباره ركيزة كل مؤسسة ومحركها الأساسي ، عن طريق عملية التكوين يسعى المسيرون الى تحسين أداء العاملين في العمل من خلال إكسابهم معارف ومهارات جديدة ، والتي تساعدهم في التكيف مع التطورات الحاصلة .

تهدف من خلال هذه الدراسة الى التعرف على واقع التكوين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران -دار البيضاء- ، ومختلف المراحل الإستراتيجية التي تمر بها هذه العملية ، وكذا توضيح مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين في هذه الأخيرة ، فمن خلال تحليل بين المتغير المستقل المتمثل في التكوين بأبعاده الثلاث(درجة تطبيق مؤسسة تجديد عتاد الطيران لمراحل التكوين ، نوعية البرامج التكوينية ، كفاءة المكونين) ، والمتغير التابع الذي يتمثل في أداء العاملين ، تم بناء دراستنا على منهج وصفي تحليلي مع مقارنة كمية القائمة على أداة الاستبيان التي تم توزيعها على العاملين في المؤسسة ، كما تم تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة برنامج SPSS ، مما يسمح لنا بتأكيد صحة الفرضيات الثلاث الثانوية والفرضية الرئيسة للدراسة التي تمثل إجابة على الإشكالية ، ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 % بين التكوين وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، وبالتالي توضح لنا أن التكوين يساهم في تحسين أداء العاملين ، وعليه يمكن القول أن التكوين هو الركيزة الرئيسية التي يجب على المؤسسات الاهتمام بها .

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري ، التكوين ، أداء العاملين.

Résumé :

Dans les changements rapides actuels et avec une forte concurrence émergente, le capital humain reste la clé du succès, de la survie et de la continuité de l'organisation, quelle que soit son activité, et la ressource la plus importante qu'il doit prêter attention et se développer comme le pilier de chaque institution et son principal moteur, à travers le processus de formation, les gestionnaires cherchent à améliorer la performance des travailleurs au travail par l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences, qui les aident à s'adapter aux évolutions en cours.

A travers cette étude, nous visons à identifier la réalité de la formation au sein Etablissement de Rénovation des Matérielles Aéronautique - Dar el beida-, et les différentes étapes stratégiques de ce processus, ainsi que de préciser dans quelle mesure la formation contribue à améliorer la performance des travailleurs dans ce dernier, c'est par une analyse entre la variable indépendante représentée dans la formation dans ses trois dimensions (le degré d'application de Etablissement de Rénovation des Matérielles Aéronautique - Dar el beida- aux étapes de la formation, la qualité des programmes de formation, l'efficacité des formateurs), et la variable dépendante qui est la performance des travailleurs.

Notre étude était basée sur une méthode descriptif analytique avec une approche quantitative basée sur l'outil de questionnaire distribué aux travailleurs de l'établissement, des données recueillies par le logiciel SPSS, Ceci nous permet de confirmer la validité des trois hypothèses secondaires et de l'hypothèse principale de l'étude qui est une réponse au problème, L'une des résultats les plus importantes a été une forte corrélation statistiquement significative entre la formations et la performance des les travailleurs de l'établissement en question, Ainsi, il nous montre que la formation contribue à l'amélioration de la performance des employés et on peut donc dire que la formation est le principal pilier auquel les institutions doivent prêter attention.

Mots clés : Le capital humain, La formation, La performance des travailleurs.

Abstract :

In the current rapid changes and with strong emerging competition, human capital remains the key to the success, survival and continuity of the organization, whatever its activity, and the most important resource it must pay attention to and develop as the pillar of each institution and its main engine, through the training process, managers seek to improve workers' performance at work through the acquisition of new knowledge and skills, which help them adapt to ongoing developments.

Through this study, we aim to identify the reality of training within the Aeronautical Equipment Renovation Establishment - Dar el beida-, and the different strategic stages of this process, In order to clarify the extent to which training contributes to improving the performance of workers in the latter, it is through an analysis of the independent variable represented in training in its three dimensions (the degree of application of the Aeronautical Equipment Renovation Establishment - Dar el Beida- at the training stages, the quality of the training programmers, the

effectiveness of the trainers) , and the dependent variable which is the performance of the workers.

Our study was based on an analytical descriptive method with a quantitative approach based on the questionnaire tool distributed to workers, data collected by the SPSS software, This allows us to confirm the validity of the three secondary hypotheses and the main hypothesis of the study which is a response to the problematic, One of the most important results was a strong statistically significant correlation between training and the performance of the workers in the establishment in question, Thus, it shows us that training contributes to improving employee performance and that training is therefore the main pillar to which institutions must pay attention.

Keywords: humane capital, training, employees 'performance

الشكر

لا يطيب الليل إلا بشكرك ... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برويتك ، فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا ...

وصل اللهم وسلم على الحبيب المصطفى .

كما أقف وقفه المعترف بالجميل حق العرفان والاعتراف أمام أستاذتي المشرفة فاضل صباح التي لم تبخل علي بأي معلومة .

في البداية أود أن اشكر التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني الى العظيمة التي لعبت دور الأب وألام معا ومن حفتني بتراويل دعواتها الطاهرة الى أمي الغالية حفظك الله .

اهدي هذا العمل المتواضع الى أطيب روح وأجمل قلب الى الذي طالما أردت أن أكحل عيني برويته في يوم تخرجي وهو سعيد بصولي الى هذه المرحلة الى روح أبي الغالي رحمه الله .

الى منبع قوتي في هذه الحياة الى السند الذي اتكأ عليه في ضعفي إخوتي عبد القادر بطلي الذي طالما كان في مقام أبي ولم يبخل علي ولو بالقليل حفظه الله ورعاه ، عبد الباسط آخر العنقود .

الى أجنحتي التي لن تنكسر الى كتفي حين انهار الى الأجل أختاي باية ، نور الهدى .

الى أميراتي الجميلات ابتنا أختي غزلان نور ، ليلين زينة

الى من علماني معنى الوفاء صديقاتي خولة ، شهرزاد .

كما اشكر الأستاذ رواسكي خالد لمساندته ونصائحه القيمة التي قدمها لي... وأساتذتي في جامعة المدية الأستاذ صغري سيد علي ، ملوج كمال ، ولد شرشالي سمية... وكل أساتذتي من الطور الابتدائي الى الجامعي .

وأود أن اشكر مؤسسة تجديد عتاد الطيران - دار البيضاء - على استقبالها المميز ، والى كل من أمدنا بيد المساعدة والتوجيه والإرشاد ، لا سيما العربي رابع الذي رافقني في انجاز هذا العمل داخل المؤسسة ، وهلال مكرسي مسؤول قسم التكوين في المؤسسة الذي لم يبخل علي بأي معلومة.

كما أقدم بجزيل الشكر لكل من مد يد العون لإنجاز هذا العمل.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
IV	ملخص الدراسة .
IV	شكر وعران .
IV	فهرس المحتويات .
IV	قائمة الجداول .
IV	قائمة الأشكال .
01	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري	
08	تمهيد
09	الإطار الأدي للدراسة (الدراسات السابقة) .
16	الإطار المفاهيمي .
16	ماهية التكوين .
20	خصائص وأهمية عملية التكوين .
24	مبادئ وأهداف عملية التكوين.
26	أنواع وأساليب عملية التكوين.
34	خطوات (مراحل) عملية التكوين .
49	معوقات تطبيق استراتيجية التكوين في المؤسسات.
51	ماهية أداء العاملين .
53	أنواع الأداء .
55	الجوانب المتداخلة مع مفهوم الأداء .
57	أهمية أداء العاملين .
57	خصائص أداء العاملين .
58	محددات وعناصر أداء العاملين .
60	تقييم أداء العاملين .
65	علاقة التكوين بتحسين أداء العاملين.
70	خلاصة الفصل الأول .
الفصل الثاني : الإطار المنهجي للدراسة	
71	تمهيد
72	الإطار النظري لمؤسسة تحديد عتاد الطيران - دار البيضاء -.
86	الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .
87	مجتمع وعينة الدراسة .
90	الأدوات المنهجية للدراسة .
94	أساليب المعالجة الإحصائية .
98	صدق وثبات أداة الدراسة .

فهرس المحتويات

106	خلاصة الفصل الثاني .
الفصل الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة	
107	تمهيد.
108	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة .
123	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بمحاوور الدراسة .
132	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
142	خلاصة الفصل الثالث
143	الخاتمة
149	قائمة المراجع
الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	الدراسات السابقة (جزائرية ، عربية ، أجنبية).	01
64	طرق تقييم أداء العاملين .	02
71	مساحة مؤسسة تجديد عتاد الطيران (البطاقة العقارية)	03
82	نموذج حساب فترة الوفاء في حال التكوين داخل المؤسسة .	04
82	نموذج حساب فترة الوفاء في حال التكوين خارج المؤسسة .	05
84	ميزانية التكوين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران -دار البيضاء- .	06
87	توزيع عاملي مؤسسة تجديد عتاد الطيران حسب الوضعية المهنية (CDI) .	07
87	توزيع عاملي مؤسسة تجديد عتاد الطيران حسب الوضعية المهنية (CDD) .	08
89	الاستبيان الموزع ، المسترجع ، المستبعد والقابل للتحليل الإحصائي	09
93	مقياس ليكارت الخماسي .	10
94	مجالات تحديد درجة تقييم العبارات حسب مقياس ليكارت .	11
98	معامل ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية .	12
100	الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول درجة تطبيق مراحل العملية التكوينية من منظور استراتيجي.	13
101	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني قياس ابرز برامج التكوين .	14
102	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث كفاءة المكون .	15
103	الصدق الداخلي لعبارات المحور الرابع قياس أداء العاملين .	16
104	صدق الاتساق البنائي لمحاور أداة الدراسة .	17
108	خصائص أفراد عينة الدراسة .	18
114	خصائص مجتمع الدراسة حسب الاستفادة من التكوين .	19
115	خصائص مجتمع الدراسة حسب مكتسبات ما بعد التكوين .	20
117	خصائص مجتمع الدراسة حسب مصدر الطلب على التكوين .	21
118	خصائص مجتمع الدراسة حسب مكان التكوين الذي تلقاه المتكون .	22
119	خصائص مجتمع الدراسة حسب مدة التكوين .	23
120	خصائص مجتمع الدراسة حسب كفاية مدة التكوين	24
121	خصائص مجتمع الدراسة حسب مكتسبات ما بعد التكوين	25
124	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (مراحل العملية التكوينية).	26
126	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (قياس ابرز أنواع برامج التكوين) .	27
127	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث (كفاءة المتكونين).	28
129	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع (أداء العاملين) .	29

قائمة الجداول

130	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الخمس .	30
131	معاملتي الالتواء و التفرطح لمتغيرات الدراسة .	31
132	نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى .	32
133	نتائج تحليل التباين ANOVA بين مراحل عملية التكوين ومستوى أداء العاملين .	33
134	معاملات الانحدار الخطي البسيط بين مراحل التكوين و أداء العاملين.	34
135	نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية .	35
135	نتائج تحليل التباين ANOVA بين نوعية البرامج التكوينية ومستوى أداء العاملين .	36
136	معاملات الانحدار الخطي البسيط بين نوعية البرامج التكوينية و أداء العاملين.	37
137	نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	38
138	نتائج تحليل التباين ANOVA بين كفاءة المكون ومستوى أداء العاملين.	39
138	معاملات الانحدار الخطي البسيط بين كفاءة المكون و أداء العاملين.	40
140	نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الرئيسية .	41
140	نتائج تحليل التباين ANOVA بين التكوين و أداء العاملين .	42
141	معاملات الانحدار الخطي البسيط بين التكوين و أداء العاملين .	43

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	نموذج الدراسة .	01
24	فوائد التكوين .	02
35	خطوات التكوين (مراحل التكوين) .	03
38	أطراف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية .	04
44	ميزانية التكوين باستخدام المؤشرات والنسب .	05
49	عملية التكوين .	06
56	كفاءة الأداء .	07
63	خطوات الإدارة بالأهداف .	08
64	طريقة التقييم ب 360° .	09
67	خطوات تحسين أداء الموظفين .	10
75	الهيكل التنظيمي للمؤسسة .	11
79	الهيكل التنظيمي للمدرسة التقنية للمؤسسة .	12
80	الهيكل التنظيمي لمصلحة التكوين والتأهيل .	13
88	مجتمع الدراسة .	14
109	التمثيل النسبي لأفراد العينة المدرسية حسب متغير الجنس .	15
110	التمثيل البياني لأفراد العينة المدرسية حسب متغير السن .	16
111	التمثيل البياني لأفراد العينة المدرسية حسب متغير المستوى التعليمي .	17
112	التمثيل البياني لأفراد العينة المدرسية حسب متغير سنوات الخبرة .	18
113	التمثيل النسبي لأفراد العينة المدرسية حسب متغير المنصب المهني .	19
114	التمثيل النسبي لأفراد العينة المدرسية حسب متغير عقد العمل .	20
115	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاستفادة من التكوين مسبقا .	21
116	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التكوينية .	22
118	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مصدر الطلب على التكوين .	23
119	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان التكوين .	24
120	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة التكوين .	25
121	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب كفاية مدة التكوين .	26
122	توزيع أفراد عينة الدراسة مكتسبات ما بعد التكوين .	27

مقدمة

مقدمة

يقن الباحثون الاقتصاديون في الآونة الأخيرة وفي ظل التغيرات الاقتصادية الراهنة التي شهدها العالم ككل أن التنمية الاقتصادية ليست مقتصرة فقط على مدى توفر رأس المال والموارد الطبيعية وإنما على الموارد البشرية المؤهلة كذلك ، وخير دليل على ذلك الدول المتخلفة التي تستحوذ على كم هائل من الثروات الطبيعية ورؤوس الأموال غير أنها تفتقر لموارد بشرية تمتاز بالكفاءة وهذا ما أدى بها إلى التخلف وعدم مواكبة التطورات الراهنة في مختلف المجالات ولا سيما في التكنولوجيا ، والأمر الذي أدى بالعديد من المؤسسات أن تقوم بإعادة النظر فيما يخص ترتيب موردها البشري ، عن طريق اعداد استراتيجيات خاصة بوظيفة الموارد البشرية التي تسعى لتسيير و تطوير وتنمية هذا المورد من اجل تحقيق الاهداف المرجوة .

تمثل وظيفة الموارد البشرية القسم الأهم في المؤسسات ، نظرا لتطورها السريع في السنوات الأخيرة ، ونظرا لكونها تهتم بالعنصر البشري الذي يشكل جوهر العملية الانتاجية ، فمع تطور هذه الوظيفة خلال الثمانينات حظى العنصر البشري بقدر كبير من الاهتمام التي كان يفقره في بداية نشأة المؤسسات حيث تم اعتباره كألة للإنتاج والربح فقط، لم يأخذ بعين الاعتبار توجهاته أو افكاره أو حتى اهتماماته إلى غاية ظهور تنظيم الادارة العلمية اين بدء الاهتمام بهذا العنصر إلى ان صار اهم عنصر في المؤسسة مهما اختلف نشاطها ، ودليل تزايد اهتمام التسيير الحديث والمؤسسات العملاقة برأس المال الفكري مقارنة بالرأس المال المادي ، نذكر خير مثال مؤسسة ميكروسافت التي بلغت قيمتها السوقية في بداية القرن العشرين 115 مليار دولار ، حيث لم يمثل رأس المال المادي منها سوى 10% فقط مقابل 90% لرأس المال البشري .(زغدود، 2014-2015)

ويرجع الاهتمام بالعنصر البشري اساسا كونه يمثل العنصر الاساسي لنجاح اي مؤسسة ، اي العنصر الذي يجعلها تحافظ على مكانتها في ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها العالم ، وان تبرز كفاءة اقتصادية فعالة على المستويين المحلي والعالمي لما توليه من اهتمام كبير للمورد البشري الذي يمكن اعتباره الثروة الاساسية التي تقود المؤسسة للتطور ومواكبة التكنولوجيا والتغيرات التي تطرأ في عصرنا الحالي الذي يمتاز بالديناميكية ، ومن اجل ذلك يجب على المؤسسات محاولة تطوير وتنمية هذا العنصر بشتى الطرق ليصير القاعدة الاساسية لتحقيق اهدافها المسطرة ، غير انه لم يعد ينظر إلى هذا العنصر في المؤسسة كعامل وإنما كمتعاون ، خاصة بعد ظهور مصطلح رأس المال البشري ، حيث انه لم يعد بمثابة فرد يعمل عند المؤسسة وإنما صار فرد متعاون مع المؤسسة بغاية تحقيق اهداف تشاركية ، وعليه تسعى المؤسسات للاستفادة العظمى منه ، وكذا تحسين ادائه مع تقديم افضل ظروف عمل تناسبه ، بالإضافة إلى المكافآت من اجل استخراج الطاقة الابداعية والمهارات التي تؤدي إلى تحقيق اهداف المؤسسة من جهة واهدافه الشخصية من جهة اخرى ، ونظرا للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية التي يمكن ان تؤدي لتقادم المهارات والمعارف التي اكتسبها هذا الاخير مسبقا ، هو ما يزيد من رغبته في تحديث مهاراته ومعارفه وتطورها باستمرار بالإضافة إلى الحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة التي يحتاجها لتنمية قدراته ، هنا تبرز الحاجة للتكوين الذي يعتبر عاملا للنهوض والتقدم و مساندة التطورات التكنولوجية والرفع من كفاءة العاملين ومهاراتهم .

و عليه أصبحت وظيفة التكوين تشكل استثمارا يكون عائد على العامل من خلال اكتساب مهارات جديدة، ومفاهيم وقواعد واتجاهات إضافية وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج ورفعته فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية

مقدمة

والمختصين من أجل التكوين والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مربحا لها وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية بقاء المؤسسة والحفاظ على مكانتها.

كما تعد فكرة الأداء عاملا مهما لبقاء المؤسسة ، فبالنسبة لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها يعد العاملين من بين الموارد الأكثر أهمية وقيمة نظرا لتأثيرهم المباشر على الأرباح ونجاح المؤسسة مثل بناء سمعة المؤسسة أو تدميرها ، إذا كان أداء العاملين له تأثير سلبي هذا ما يؤدي الى فشل المؤسسة، أما إذا كان ايجابيا فهذا ما يقودها الى النجاح والتطور وكذا الحفاظ على مكانتها في ظل المنافسة الشرسية ، وفقا ل (Armstrong (2009 في التنمية الاقتصادية ، في جل البلدان المتقدمة يلعب أداء العاملين دورًا حيويًا في نجاح المؤسسات. (Duong و Nguyen، 2020، صفحة 373)

1. الاشكالية :

في الاونة الاخيرة شهد العالم تطورات وتغيرات سريعة في مختلف المجالات (تكنولوجيا المعلومات ، صناعة ، اقتصاد ، ادارة) ، خلف هذا التطور مجموعة من الانعكاسات التي كان لها اثر واضح على مستوى التنافسية في سوق الاعمال ، حاول الباحثون في الدراسات الادارية تحديد مصادر الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها بغية مواجهة المنافسة الشرسية التي فرضها التطور السريع ، وكذا لضمان البقاء والاستمرارية .

تمثل موارد المؤسسة الداخلية منبع للميزة التنافسية ، لكن مع التطور التكنولوجي وسرعة انتقال المعلومات صارت الميزة التنافسية التي تنبع من الموارد المالية والمادية غير مستدامة ، حيث سهلت سرعة انتقالها للمنافسين ، بينما ظل العنصر (المورد) البشري الذي يشكل رأس مال فكري تركز عليه كل المؤسسات للنهوض بإقتصادها كونه يشكل لب وجوهر وحتى مفتاح العملية الانتاجية، كما اصبح اعتماد المؤسسة على هذا الجوهر امرا حتميا من خلال الاستغلال الامثل لمهاراته ، قدراته الفكرية والابداعية ، كفاءته الغير محدودة والمتجددة باستمرار ، والقادرة على التكيف مع مختلف المواقف والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة في ظل المنافسة الحادة .

لقد تزايد اهتمام المؤسسات بالمورد البشري من اجل تجسيد الخطط وكذا تبني المشاريع التي تضمن ازدهارها ورفقيها ،ولهذا فعلى المؤسسة التي تريد والتميز و الحفاظ على مكانتها في السوق ، ان تستثمر في هذا المورد وتقوم بتطويره وتحسين ادائه ، لكي تحظى في الاخير بمورد بشري كفاء يقدم قيمة مضافة لها ، ويتم هذا عن طريق ممارسة التكوين الذي يعد وسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، والذي من خلاله يكتسب العامل كم هائل من المعارف والمهارات التي يتطلبها العمل الذي سيقوم به ، وبالرجوع الى واقع المؤسسات الجزائرية مهما اختلفت انواعها (عامة ، خاصة ، صغيرة ، كبيرة) ، تمتلك موارد متنوعة (مادية ، مالية ، بشرية) ، تستغلها من اجل موازنة نشاطها في سبيل الوصول الى غايتها والتي تتمثل في تحقيق اهدافها المسطرة ، حيث يعد المورد البشري اهم عنصر تعتمد عليه كما تسعى الى تكوينه بغرض تحسين ادائه وتطويره وكذا تنمية مهاراته ، لذا توجب عليها تصميم برامج تكوينية تبني من خلال التحديد المسبق والدقيق للاحتياجات التكوينية للمؤسسة كما تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات

مقدمة

التكوينية لهذا العنصر ، بالإضافة الى حرصها على ضمان حسن سيرورة العملية التكوينية وتقييم نتائجها من اجل الحكم على نجاحها ، فبقاء اي مؤسسة واستمراريتها مرهون بالمهارات العالية والخبرات الطويلة والاداء المتطور لمواردها البشرية .

ومن هذا المنطلق تبحث هذه الدراسة في مجالات تحسين عائد الاستثمار في العنصر البشري أي اداء العاملين ، على هذا الاساس نطرح الاشكالية التالية :

إلى أي مدى يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران مما يسمح لها بمواكبة التطورات التي تطرأ على المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي العمومي ؟

بناء على هذه الإشكالية يندرج بعض التساؤلات التالية:

◀ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تحسين أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 % ؟

◀ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مؤسسة تجديد عتاد الطيران لمراحل العملية والتكوينية (مراحل التكوين) ومستوى أداء العاملين فيها عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 % ؟

◀ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية البرامج التكوينية (أساليب التكوين) ومستوى أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 % ؟

◀ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المكونين ومستوى أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 % ؟

2. الفرضيات:

تعد هذه الدراسة محاولة لإبراز دور التكوين في رفع مستوى الأداء للعاملين ، كونه يمثل استثمار في المورد البشري وليس فقط كما ينظر إليه كإحدى وظائف إدارة الموارد البشرية فقط ، أو النظرة التقليدية كونه عبء على المؤسسة ، إنما يعد التكوين عاملاً أساسياً لمحاولة تشخيص كل المتغيرات المهمة التي يمكن التركيز عليها بغرض تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة وبهدف الإجابة على إشكالية البحث ومختلف تساؤلاته ، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقاً من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين ، على أن يتم اختبار صحتها وتأكيدها من خلال الدراسة الميدانية .

لمعالجة الإشكالية والأسئلة الفرعية المطروحة تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

1.2. الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وأداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران عند مستوى دلالة إحصائية

0.05%.

2.2. الفرضيات الفرعية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مؤسسة تحديد عتاد الطيران لمراحل العملية والتكوينية (مراحل التكوين)

ومستوى أداء العاملين فيها عند مستوى دلالة إحصائية 0.05%.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (أساليب التكوين) نوعية البرامج التكوينية ومستوى أداء العاملين في مؤسسة تحديد

عتاد الطيران عند مستوى دلالة إحصائية 0.05%.

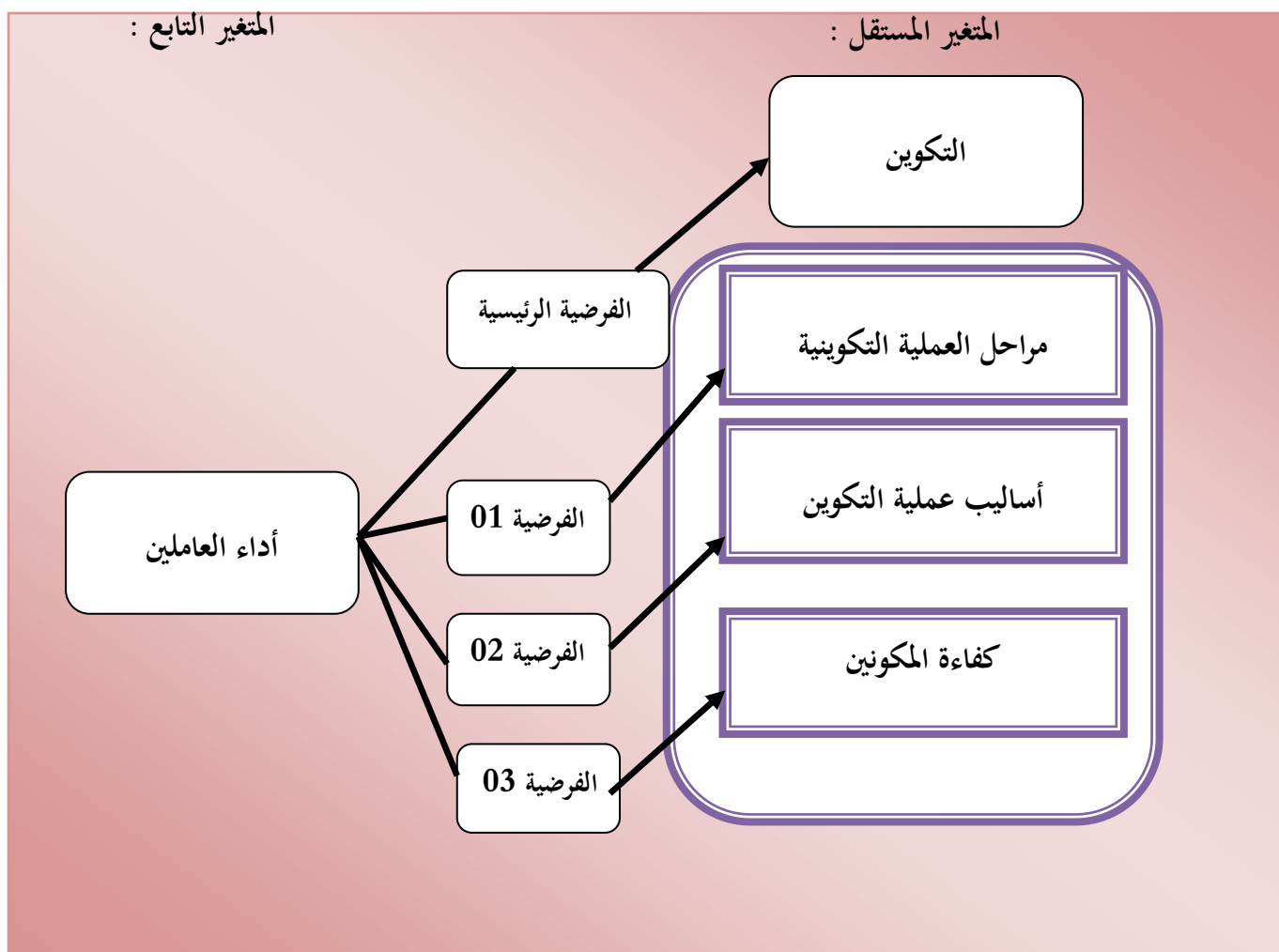
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المكونين ومستوى أداء العاملين في مؤسسة تحديد عتاد الطيران عند مستوى

دلالة إحصائية 0.05% .

3. نموذج الدراسة: الشكل الآتي يوضح نموذج تحليل الدراسة، من خلال عرض متغيرات الدراسة، والمتمثلة في التكوين كمتغير

مستقل، والأداء كمتغير تابع:

الشكل رقم 01 : نموذج الدراسة



4. أهمية الدراسة :

إن أهمية أي دراسة تعود الى الموضوع أو الظاهرة التي يتم دراستها واهم النتائج التي يمكن استنتاجها والاستفادة منها ، وعليه تأخذ هذه الدراسة أهميتها من طبيعة وحيوية موضوع التكوين وعرضه بطريقة سهلة ومبسطة ليكون في متناول الباحثين كما يشكل لهم محور وقاعدة نظرية تساعدهم غي انجاز دراسات أخرى مكملة إضافة الى ذلك إن عملية التكوين هي ضرورية لإعداد يد عاملة كفاء ، كما تمثل وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية وأن هذه الوظيفة لها تأثير كبير على تحسين أداء العاملين ، وكذا على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة المسطرة ، والنقاط التالية توضح ذلك :

➤ تتبع أهمية هذه الدراسة كونها تركز على موضوع هام للغاية له تأثير على القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيقها لأهدافها وخصوصا المؤسسات الاقتصادية وهو التكوين ، حيث أن التكوين يعتبر استثمار طويل الأجل لأهم موارد الشركة من خلال تطوير المهارات والمعارف وبالتالي يؤدي الى تحسين الأداء ورفع إنتاجية المؤسسة وتحقيقها لأهدافها وزيادة قدرتها التنافسية ؛

➤ تساهم هذه الدراسة في إعانة المؤسسات بشكل عام بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما الذي يستوجب تطبيقه ، حيث يعتبر تبني سياسة التكوين خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية وبالتالي تساهم في تحسين أداء العاملين ؛

➤ الدور الفعال الذي يحققه التكوين باعتباره وظيفة مهمة للغاية في كل المؤسسات مهما اختلفت طبيعة نشاطها؛

➤ الأهمية البالغة لموضوع التكوين ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ؛

➤ تساهم في إبراز أهمية المورد البشري في المؤسسة ، باعتباره مورد للأفكار الجديدة ، ومصدر للإبداع والابتكار؛

5. مبررات اختيار الموضوع :

مما لا شك فيه أن البحث في أي موضوع تكون خلفه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع وموضوع دور التكوين في تحسين أداء العاملين يشكل واحد من أهم المواضيع التي تستدعي البحث والتنقيب لمعرفة مدى تأثير هذا الموضوع على تطوير مهارات الموارد البشرية (رأس المال البشري) وكذا تحسين أدائهم ، وقد تم اختيار هذا الموضوع المثير للاهتمام بعد توفر العديد من المبررات الذاتية و الموضوعية ومنه فإن عملية البحث والاختيار ليست سهلة الى حد ما ، وعليه فمن الأفضل أن يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نابعا من كم هائل من الأفكار وكونه ضمن التخصص العلمي ، فمن بين هذه المبررات مايلي:

1.5. الأسباب الذاتية :

➤ الموضوع مناسب لمجال تخصصنا العلمي والمتمثل في مناجمت الموارد البشرية الذي له علاقة جد وطيدة بالتكوين لأنه يركز

على العنصر البشري ويساهم في تحسين أداءه؛

➤ الاهتمام الشخصي بهذا النوع من المواضيع من خلال دراستنا لمقياس التكوين وكذا الرغبة في دراسته ؛

مقدمة

➤ الدافعية للبحث حول المواضيع ذات علاقة بتسيير الموارد البشرية بصفة عامة وموضوع التكوين بصفة خاصة ؛

2.5. الأسباب الموضوعية :

➤ فهم الآليات والإجراءات التي تنظم عملية التكوين في المؤسسة بصفة عامة وذات الطابع الاقتصادي العمومي بصفة خاصة ومفصلة ؛

➤ التعرف على مدى أهمية عملية التكوين ومخلفاتها الإيجابية للرأس المال البشري من جهة و للمؤسسة من جهة ؛

➤ التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية الموارد البشرية ؛

➤ التعرف على النقائص والمعوقات التي تواجه عملية التكوين في المؤسسة ؛

➤ التعرف على آراء العاملين حول عملية التكوين في المؤسسة الاقتصادية؛

6. أهداف الدراسة :

➤ معرفة مدى اهتمام مؤسسة تجديد عتاد الطيران بموضوع التكوين ؛

➤ التعرف على كيفية تنفيذ البرامج التكوينية في المؤسسة محل الدراسة وتقييمها ؛

➤ إبراز مكانة التكوين بالنسبة لكل من العاملين والمؤسسة وكذا إظهار الأهمية الأساسية له ؛

➤ توعية الإدارة ككل بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة بأهمية التركيز على تنمية كفاءات المورد البشري في المؤسسة ؛

➤ التعرف على أبرز أنواع البرامج التكوينية التي تقدم العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران ؛

➤ معرفة مدى التزام الإدارة ودعمها لإستراتيجية التكوين في المؤسسة محل الدراسة ؛

➤ إظهار الدور الفعال للتكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة وتطوير مهاراتها .

7. صعوبات الدراسة :

لا يوجد أي بحث علمي يخلو من الصعوبات وفي بحثنا هذا واجهتنا بعض الصعوبات منها:

➤ تكتم الهيئة المستقبلية عن بعض المعلومات من الجانب النظري بحكم سيرتها ؛

➤ قلة المراجع الحديثة التي تتناول جانب التكوين خاصة باللغة العربية ؛

➤ الاختلاف في تسمية مصطلح التكوين ؛

➤ عدم فهم بعض العاملين لطبيع الدر وتخوفهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان مما تطلب مجهود كبير لإقناعهم وشرح

أهداف البحث ؛

➤ عدم جدية بعض العاملين في الرد على الاستبيان ؛

8. حدود الدراسة :

إن منهجية البحث العلمي تقتضي وضع حدود للدراسة ، بغرض الاقتراب من الموضوعية ، وكذا الوصول الى نتائج منطقية تتوافق

مع الواقع ، ويمكن الاعتماد عليها في بحوث اخرى ، وبناء على ذلك تظهر حدود دراستنا كالآتي :

مقدمة

1.8. الحدود المكانية: لقد شملت دراستنا عينة ملائمة تمثلت في 190 فرد من عمال مؤسسة تجديد عتاد الطيران بدار البيضاء، مع إمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها انطلاقاً من إجابات أفراد العينة على باقي العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

2.8. الحدود الزمنية: لقد جرت الدراسة في الفترة الممتدة من 2022/02/27 الى 2022/08/27 .

9. هيكل الدراسة :

لمعالجة هذا الموضوع وللإلمام بجميع عناصر الإجابة على اشكاليته ، قمنا بوضع خطة عمل بثلاث فصول حيث يتضمن الفصل الأول الجانب النظري والدراسات السابقة بينما يتضمن الفصل الثاني الجانب المنهجي للدراسة، وأخيراً يأتي فصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة .

تناولنا في الفصل الأول متغيري الدراسة من خلال أجزاء حيث تطرقنا في الجزء الأول الى الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة باللغة العربية على المستوى المحلي والوطني ، إضافة الى ذلك دراسات أجنبية تناولت موضوع الدراسة ، أما في الجزء الثاني قمنا بعرض مفهوم المتغير المستقل المتمثل في التكوين ، وأهميته ، أهدافه ، خصائصه ، وتوضيح أنواع التكوين ومراحل العملية التكوينية بدقة ، ثم تناولنا في الجزء الثالث المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين ، انطلاقاً من تعريف الأداء ، محدداته ، عناصره ، وكذلك العوامل المؤثرة فيه ، مع توضيح عملية تقييم الأداء.

أما فيما يخص الفصل الثاني فلقد تطرقنا فيه الى الجانب المنهجي للدراسة ، بتوضيح المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية ، من خلال تحديد منهج الدراسة ، العينة ، بالإضافة الى تعريف بالأداة المستخدمة في الدراسة ، مع ذكر الأساليب الإحصائية المعتمدة، كما تم عرض مختلف مهام المؤسسة المستقبلية .

وفي الفصل الأخير فلقد تم عرض النتائج المتوصل إليها من الدراسة ، ثم تحليل ومناقشة هذه النتائج مع اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها .

الفصل الأول الإطار النظري

الفصل الأول الإطار النظري

تمهيد :

إن أمر الناشئة لا يستقيم إلا بالتربية ، والمعارف والعلوم لا تدرك إلا بالتعليم والتعلم ، والمهارات لا بد من التكوين لاكتسابها ، فالعصر الآني يتميز بأفكار متجددة وتكنولوجيا حديثة ومتطورة التي بدورها توغلت الى الإدارة العليا مما اجبر المؤسسات على اتخاذ عملية التكوين كعمود أساسي لا بد منه لتحسين كمية ونوعية العمل وكذا إنتاجية ومردودية المؤسسة ، وأيضا رفع معنويات العاملين وتحفيزهم فمن المعروف أنه غالبا ما يكون التكوين هو باب الترقية وكل عامل يسعى إليها ، فكل هذه الأمور تؤدي الى رفع إنتاجية المؤسسة والتي من خلالها تنشأ حركة المنافسة القوية التي تستلزم رفع المستوى وهذا لا يكون إلا بإدماج العملية التكوينية ضمن سياسة المؤسسة وجعلها أولوية لا بد منها ، فنجاح المؤسسات يتوقف بذاته على وجود عمال أكفاء متكونين جيدا والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط، بل إدارة المنظمة واستراتيجية هامة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية ، تدل كافة المؤشرات الى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها ، ومن خلال هذا يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد أساسا على رقابة العاملين وكفاءتهم وهذا لا يتم إلا عن طريق التكوين الذي يكمن اعتباره الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات من أجل تنمية وتطوير قدرات الأفراد العلمية والفنية والسلوكية بالشكل الذي يقود المؤسسة نحو نجاحها وإزهارها ، فمن أهم عوامل نجاح المؤسسات وبقائها و استمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة هو الرأس المال البشري بلا منازع و الاهتمام به ومدى تحقيق آماله ورغباته ، إذ أنه لا يكفي للاستمرار توظيف عاملين أكفاء فقط ، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين وتطوير مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار .

سنتناول خلال هذا الفصل الأول في جزئه الأول المعنون بالإطار الأدبي مجموعة من الأبحاث (مقالات، أطروحات) و الدراسات لمختلف الباحثين في مجال الإدارة ، حول عملية التكوين وأداء العاملين، ثم سنعرض تعريف التكوين ، وأهميته ، مراحلها ، لنتقل بعد ذلك إلى أداء العاملين قمنا كذلك بتعرفه وتقديم الجوانب المتدخلة فيه.

الفصل الأول الإطار النظري

I. الإطار الأدبي للدراسة (الدراسات السابقة) :

تناولت العديد من الأبحاث والدراسات موضوع التكوين ، وبالخصوص من الجانب النظري مع الإسقاطات على قطاعات معينة سواء عمومية أو اقتصادية فإن الغرض الأساسي من اللجوء إلى الدراسات السابقة هو الوقوف على أهم الدراسات النظرية والتطبيقية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وأخذ لمحة عن الوسائل الإحصائية المستخدمة ، وكذلك معرفة ولو باختصار النتائج المتوصل إليها ، والتي يمكن الاستفادة منها في معالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة .

تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية ، فهي تساهم في ضمان مشاركة جميع الأفراد المعنيين في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة ، مع دعم التنمية المهنية والشخصية للجميع ، كما تتكون هذه الأخيرة من عدة عناصر مهمة بما في ذلك عملية التكوين حيث أن الهدف من برنامج التكوين والتطوير يتمثل في القيمة المضافة ، وأداء المهام المطلوبة من العاملين بشكل مثالي ، ففي وقتنا الحالي ارتفعت الحاجة للتكوين مع التطورات الحاصلة في شتى المجالات ، كونه لا يساهم في تحسين أداء العاملين و إكسابه مهارات ومعارف جديدة فحسب ، بل يساعد العاملين كذلك على أداء مهامهم بأحدث التقنيات ، وعليه تظهر الحاجة للتكوين حتى عند العامل ذوي المستوى الأعلى من خلال سعيهم الى اكتساب مجموعة متنوعة من المهارات والمعارف الجديدة مثلا محاولة مدير الفرع الى اكتساب مهارات الاتصال و المهارات التكنولوجية (kamal و chowdhury, 2022، صفحة 2)

(زغدود، 2014-2015)تناولت هذه الدراسة (التكوين/ أداء العمال) ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان " أثر التكوين و التدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-حالة مؤسسة اقتصادية " ، تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول مدى تطبيق مؤسسة تيرصام الاقتصادية للأنشطة التي لها علاقة بالتكوين والتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها ، حيث أظهرت هذه الدراسة العلاقة بين التكوين وأداء العمال بالمؤسسات الاقتصادية ، تطرق الباحث من خلال هذه الدراسة للبحث في مجالات تحسين العائد في الاستثمار في رأس المال البشري ومنه أداء العاملين ، عن طريق تحسين فعالية البرامج التدريبية والتكوينية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، حيث تولى هذه الدراسة أهمية كبيرة على موضوع هام له تأثير مباشر على قدرة المؤسسة التنافسية وتحقيقها لأهدافها ، كما لها تركيز كبير على البعد الاستراتيجي لوظيفة التكوين وأثرها على أداء العاملين ، مقارنة بالكثير من الدراسات العربية وغيرها التي ركزت على البعد التقليدي فقط ، كما أظهرت المقاربة أن العلاقة بين المؤسسة والعمال يحكمها منطق المنفعة المتبادلة بين كلى الطرفين، فمن خلال الاعتماد على المنهج الكمي ، وكذا استخدام الأساليب الإحصائية والقياسية للتحليل إضافة الى استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، أظهرت النتائج انه هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التكوين وأداء العمال ، مع بناء نموذج مفسر لهذه النتائج يوضح تأثيرات المتغيرات المستقلة المتمثلة في (تبنى مؤسسة تيرصام لمراحل التكوين ، تبنى الإدارة العليا والتزامها باستراتيجية التكوين ، استخدام التكنولوجيا الحديثة في التكوين) مع استبعاد نوعية البرامج التكوينية نظرا لعدم وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى أداء

الفصل الأول الإطار النظري

العمال على المتغير التابع والمتمثل في (أداء العمال) ، وتبين أن رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الاقتصادية ، كما يجب على هذه المؤسسات زيادة الاهتمام بالعملية التكوينية من أجل إنتاج كفاءات جديدة وتنميتها .

(بلخير عمر، 2017) مقال بعنوان " دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة - دراسة حالة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة " ، تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول كيفية إمكانية مساهمة تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، كما أظهرت أثر التكوين في تحسين أداء العمال والرفع من مرودية الشركة وإنتاجيتها مع تسليط الضوء على تسير الموارد البشرية، حيث تطرق الباحث في دراسته للبحث على جوانب التكوين وأهميته في شركة الاسمنت ، باعتبار إدارة الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية في المؤسسات كما هدفت هذه الدراسة الى التعريف بمدى تأثير سياسة تكوين الموارد البشرية على أداء العمال والمؤسسة ككل ، فمن خلال اعتماد الباحث في هذه الدراسة لاختبار ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) من أجل التأكد من مصداقية الاستبيان واستخدام بعض الأدوات الإحصائية ، بالإضافة الى البرنامج الإحصائي SPSS ، قام الباحث بصياغة نموذج من أجل التوصل الى تحليل الاستبيان على النحو التالي :

f (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الحوافز ، التكوين)=الأداء ،

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تكوين الموارد البشرية له تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء المؤسسة ، وكذلك التحفيز ، وأثبتت لنا أن تأثير تكوين الموارد البشرية على أداء المؤسسة أقوى من تأثير الحوافز على أداء المؤسسة ، أيضا وجود إدراك في الشركة للأهمية تكوين وتحفيز الموارد البشرية لما له من فوائد في أداء المؤسسة بشكل عام ، كما كشفت لنا هذه الدراسة على ضرورة العمل من أجل زيادة البرامج التكوينية في الشركة محل الدراسة ، وبضرورة زيادة الاهتمام بتكوين العمال في الشركة للحصول على عامل مؤهل ، وبتقييم العملية التكوينية حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة ، ومنه فإن تكوين الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة يؤثر على أدائها وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية مع التطورات السريعة ومواكبة التكنولوجيا .

(بوسمينة و سفاري، 2022) تناولت هذه الدراسة (التدريب/أداء العاملين) ، مقال بعنوان "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة-دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران- " ، تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول وجود اثر ذو دلالة إحصائية 5 % للتدريب على أداء العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران ، كما أظهرت أثر التدريب في تنمية العاملين ورفع قدراتهم وتغيير سلوكياتهم للأفضل ، ومدى مساهمته في تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المؤسسة ، كون الكفاءات والمهارات التي يكتننها العاملين في المؤسسة تمثل العامل الأساسي الذي يحدد مكانتها التنافسية ، تم الاعتماد على المنهج الكمي لقياس الأثر ، باستعمال أداة الاستبيان الذي يتكون الجزء الثاني منه من محورين أساسيين ، يتعلق المحور الأول بالمتغير المستقل والمتمثل في التدريب بأبعاده الأربعة (تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرنامج التدريبي ، تنفيذ البرنامج التدريبي ، تقييم البرنامج التدريبي) ، أما بالنسبة للمحور الثاني فهو يتعلق بالمتغير التابع أي أداء العاملين وتضمن على ثلاث أبعاد (بعد الشخصية ، بعد السلوك ، بعد النتائج) ، تم التأكد من مصداقية الاستبيان باستعمال برنامج SPSS ، كما تم التوصل الى انه يوجد اثر ذو

الفصل الأول الإطار النظري

دلالة إحصائية للتدريب على أبعاد الأداء، إضافة الى ذلك تم التأكد من صحة فرضيات الدراسة، وبالتالي توضيح الأهمية الكبيرة التي يلعبها التدريب في تحسين أداء العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة مهما اختلفت فئاتهم ، وكذا اهتمام القائمين على المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية بصفة دورية، بغرض تحسين مهارات العاملين والذي ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل .

(علي، بوثلجة، و دايع، 2016) مقال بعنوان " التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين -دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية معسكر-"، تمحورت إشكالية الدراسة حول كيفية تأثير التكوين المتواصل المنظم من قبل المؤسسة على تحسين أداء موظفيها ، سلطت هذه الدراسة الضوء على التكوين كعملية ، تنظيم ، محتوى ، ودوره في تحسين أداء الموظفين المتكويين ، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة في بعض المؤسسات العمومية في ولاية معسكر ، ومن خلال دراسة أربعة أبعاد (التنظيم المحكم للدورات التكوينية ، كفاءة المكون ، جودة ونوعية البرامج التكوينية ، مدى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية) للعملية التكوينية التي يتم تنظيمها من قبل المؤسسات العمومية ، تم استعمال الدراسة المقطعية وتم التوصل الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين التكوين بأبعاده الأربعة ومدى مساهمته في دفع الفرد من اجل تحسين أدائه ، وبالتالي فإن طريقة إجراء الدورات التكوينية المتعلقة بتحديد البرامج التكوينية ، الأهداف الفردية والتنظيمية ، كفاءة المكونين كلها تؤثر إيجابا وبشكل مباشر على الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية في المؤسسة ، وعليه وجب على المؤسسات أن تولى كل عنصر من عناصر العملية التكوينية الاهتمام الكافي عند التحضير للقيام بعملية التكوين ، كما تبين من طرف أفراد العينة المشاركين في الدورات التكوينية انه يمكن أن يتخلل البرنامج التكويني بعض الصعوبات ، حيث ضيق الوقت كان عائق للمتكويين كونهم أحسوا أن الوقت المخصص للعملية التكوينية غير كاف ، بالإضافة الى أن بعض البرامج التعليمية اعتبرت من قبل المتكويين صعبة وتستحق وقت كافي وجهد لفها كاللغات مثلا .

(بن صغير، محجوي، و قرونقة، 2019)تناولت هذه الدراسة (إستراتيجية التدريب/ أداء العاملين)، مقال بعنوان " اثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية -دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمة الآبار- ENSP" ، تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول مدى مساهمة إستراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين وأثرها على المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار ، ولقد أظهرت هذه الأخيرة اثر إستراتيجية التدريب ومساهمتها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية بصفة عامة ، والمؤسسة الوطنية لخدمة الآبار بصفة خاصة ، كما أظهرت أن تقييم الأداء يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق ومن ثم تصميم البرامج التدريبية التي تعتمد على عمليات التحليل والناتج التي يخرج بها عملية تقييم الأداء ، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج النوعي في جانبها التطبيقي ، باستعمال أداة المقابلة ، كما أن المقابلة تم إجرائها مع مسير الموارد البشرية في المؤسسة توصلت نتائجها الى أن التدريب له دور بالغ الأهمية في تحسين أدائها وزيادة إنتاجية العامل ، وأن المؤسسة محل الدراسة تسعى دوما الى لوضع إستراتيجية التدريب بما يتماشى مع مشاريعها واستثماراتها وأهدافها المستقبلية ، كما انها لم تواجه إشكالية الاحتياج للموارد البشرية عند تبنيتها لآليات جديدة أو انطلاقتها في نشاط جديد ،إضافة الى ذلك فإن المؤسسة تولى تحديد

الفصل الأول الإطار النظري

الاحتياجات التدريبية اهتمام كبير وهي قادرة على تحديدها بدقة، وذلك عن طريق المقارنة بين القدرات والمهارات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها، ومن خلال الرقابة على أداء العاملين .

(Kuruppu & Karunarathna, 2021) مقال بعنوان "تأثير التكوين على أداء العاملين-منظمة مختارة لقطاع

الملابس في سريلانكا-" ، تناولت هذه الدراسة الدور المهم الذي يلعبه رأس المال البشري في المؤسسة ، كون نجاحها يعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري، و التكوين الذي يمثل قوة وظيفية الموارد البشرية بما يساعد العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة وتطويرها ، أظهرت هذه الدراسة اثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، حيث اعتمدت في جانبها النظري على المنهج الإستنتاجي عن طريق دراسة النظريات ذات الصلة بالموضوع ، كما اعتمدت في جانبها التطبيقي على المنهج الكمي من خلال اعتمادها على أداة الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS من اجل تحليل البيانات التي تم جمعها وتفسير نتائجها ، كشفت النتائج انه توجد علاقة ارتباطيه قوية ذات دلالة إحصائية بين التكوين وأداء العاملين حيث قدرت قيمة الارتباط ب 0.817 ، كما تشير نتائج الانحدار الخطي بوجود تأثير إيجابي كبير بين التكوين وأداء العاملين ، ونتائج الارتباط والانحدار تؤكد الحجج التي قدمها الباحثون الآخرون مثل خان وآخرون (2011) حددوا أيضا التأثير الإيجابي للتكوين والتطوير على الأداء التنظيمي حيث اثبتوا أن التكوين والتطوير يعدان أفضل الطرق لتحسين أداء العاملين في تنظيم قطاع الصحة ، ومنه يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين ليس فقط في قطاع الملابس وإنما في كل الصناعات الأخرى .

(Hafeez & Waqar, 2015) مقال بعنوان "اثر التكوين على أداء العاملين - شركات الأدوية في باكستان-"،

تناولت هذه الدراسة هي الأخرى أن العاملين هم الأصول الأساسية في المنظمة ، وتهدف لإظهار تأثير التكوين على أداء العاملين في صناعة الأدوية ، كون هذه الصناعة تعتمد في إنجازها على أداء العاملين ، اعتمدت في جانبها التطبيقي على المنهج الكمي من خلال اعتمادها على أداة الاستبيان بغرض دراسة الأثر في أربع شركات لصناعة الأدوية وباستعمال العينة العشوائية ، كما تم استخدام برنامج SPSS من اجل تحليل البيانات التي تم جمعها ومن ثم تفسير نتائجها ، تم دراسة التكوين كمتغير مستقل ، في حين أن أداء العاملين مثل المتغير التابع بأبعاده (إظهار العمل الجماعي ، مهارات الاتصال ، خدمة العملاء ، العلاقة الشخصية ، تقليل التغيب) ، والتطور بأبعاده (الرضا الوظيفي ، التحفيز ، التقنيات الجديدة ، الكفاءات في العمليات ، الابتكار في الاستراتيجيات) وكشفت النتائج انه كلما تحصل العامل على تكوين أكثر كلما كان مستوى أدائه أكثر كفاءة ، إضافة الى ذلك أن الموارد البشرية المدربة جيداً هي أكثر تقدماً وأفضل للتدريب خاصة للفريق يمكن أن يساعد في وضع الأمور على المسار الصحيح لتحسين جودة العمل ، كما تم تأكيد صحة فرضية الدراسة الرئيسية التي تنص على أن التكوين له اثر على أداء العاملين ، كما وضحت نتائج الانحدار الخطي أن التكوين يساهم في تحسين وتطوير أداء العاملين في مجال الصناعة الصيدلانية .

(Abdel-Gadir & AL-Jahwari, 2020) مقال بعنوان "اثر التكوين على أداء العاملين- دراسة حالة شركات

القطاع الخاص المختارة في عمان-"، تناولت هذه الدراسة تأثير التكوين على أداء العاملين في بعض الشركات التابعة للقطاع الخاص في سلطنة عمان ، حيث أكدت هذه الأخيرة على أهمية البرامج التكوينية في رفع أداء العاملين ، كما أن جميع المنظمات تهدف

الفصل الأول الإطار النظري

الى تحقيق إنتاجية عالية من اجل تحقيق أقصى قدر من الأرباح والتكوين يعد من العمليات الفعالة التي تعود بالفائدة على أداء العاملين من خلال إكسابهم المهارات الأساسية التي يحتاجونها ومن ثم أداء الشركة ككل ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والمنهج المختلط ، عن طريق استخدام أداة الاستبيان ، والمقابلة المباشرة ، مع اخذ عينة عشوائية من خمس شركات القطاع الخاص في عمان (صحار للألنيوم ، شركة ستومو ، مجموعة سهيل بهوان ، وشركة اوريدو ، شركة كيميائيات الفورمالدهيد)، أظهرت النتائج نجاح البرنامج التكويني في تحسين قدرات ومهارات وكفاءات العاملين ، كما أن أفراد العينة يتفوقون مع أهمية البرنامج التكويني في عملهم ، وان التكوين يمثل أفضل الطرق لنقل المهارات ، إضافة الى ذلك تبين انه لدي الشركات الخمس المذكورة أعلاه سياسة واضحة للتكوين .

دراسة (عباس، 2018) تناول هذا المقال المعنون ب "أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين - دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة- "أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومدى التدريب ومحتواه في أداء العاملين في الجامعة الخاصة السورية ، حيث اختار الباحث هذه الجامعة كونها تعد من بين أكبر الجامعات السورية الخاصة ، والتي بلغ عددها 24 مرخصة حتى تاريخ البحث ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم أداة الاستبيان من اجل جمع البيانات اللازمة وتم تحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS ، كما تم الاستعانة بأداة المقابلة من اجل الإلمام بالموضوع والتوصل الى النتائج ذات المصدقية والدقة ، كشفت النتائج انه توجد علاقة طردية قوية واثرا ايجابيا بين تدريب العاملين وأدائهم ومن ثم فإن التدريب القائم على تحديد احتياجات العاملين يؤدي الى زيادة أدائهم ، بينما كشفت نتائج المقابلة التي تم إجراؤها في إدارة الموارد البشرية وعدد من المتدربين العاملين في الجامعة انه لم يكن هنالك تحديد للاحتياجات التدريبية للعاملين قبل سنة 2015 ، كما أن مدة وتوقيت التدريب لم يكونا مناسبين ، كما تم التوصل الى غياب خطة و إستراتيجية تدريب واضحة في الجامعة إضافة الى ذلك اقتصر التقييم في أغلبه على ردود فعل المتدربين فقط أي عدم استخدام المعايير العلمية لعملية تقييم نتائج التدريب .

والجدول الاتي يلخص الدراسات السابقة التي تم عرضها أعلاه :

الفصل الأول الإطار النظري

الجدول رقم 01 : الدراسات السابقة (جزائرية ، عربية ، أجنبية)

الباحث والسنة	الدراسة	المنهج	النتائج
(زغدود، 2014- 2015)	أثر التكوين و التدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة مؤسسة اقتصادية تيرصام- (أطروحة دكتوراه)	منهج كمي ، من خلال مسح تم إجراؤه على 108 عامل . (أداة الاستبيان)	توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التكوين بأبعاده (تبني المؤسسة لمراحل التكوين ،تبني الإدارة العليا لاستراتيجية التكوين ،استخدام التكنولوجيا الحديثة في التكوين)
(بلخير عمر، 2017)	دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة- دراسة حالة الاسمنت ومشتقاته سعيدة- (مقال)	منهج كمي ، من خلال مسح تم إجراؤه على 153 عامل . (أداة الاستبيان)	تكوين الموارد البشرية في شركة الاسمنت ومشتقاته له تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء المؤسسة وكذلك التحفيز مع ضرورة زيادة البرامج التكوينية في الشركة محل الدراسة.
(بوسمينة و سفاري، 2022)	دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة-دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران- (مقال)	منهج كمي ، من خلال مسح تم إجراؤه على 121 عامل . (أداة الاستبيان)	وجود اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين التدريب وأبعاد أداء العاملين (بعد شخصية العاملين ، بعد سلوك العاملين ، بعد نتائج العاملين) وهو ما يتوافق مع النظرية الاقتصادية
(علي، بوثلجة، و دايخ، 2016)	التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين - دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية معسكر - (مقال)	منهج كمي ، من خلال مسح تم إجراؤه على 54 موظف . (أداة الاستبيان)	وجود علاقة ارتباطيه قوية بين التكوين بأبعاده الأربعة ومدى مساهمته في دفع الفرد من اجل تحسين أدائه، و أن(طريقة إجراء الدورات التكوينية المتعلقة بتحديد البرامج التكوينية ،الأهداف المسطرة ، كفاءات المكونين) تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على استفادة الموظفين المشاركين فيها ومن ثم أدائهم.
(بن صغير، محجوبي، و قرونقة، 2019)	اثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين فيا المؤسسات البترولية -دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمة الآبار ENSP- (مقال)	تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج النوعي (الكيفي)، بإجراء مقابلة مع مسير مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة . (أداة مقابلة)	للتدريب دور بالغ الأهمية في تحسين أداء المؤسسة ورفع إنتاجية عاملها، وأن المؤسسة محل الدراسة تسعى دائما لوضع إستراتيجية التدريب بما يتماشى مع مشاريعها واستثماراتها وأهدافها المستقبلية .

الفصل الأول الإطار النظري

وجود علاقة ارتباطيه قوية ذات دلالة إحصائية بين التكوين وأداء العاملين في الشركات محل الدراسة ، مع وجود تأثير ايجابي كبير بين التكوين وأداء العاملين.	منهج كمي ، من خلال مسح تم إجراؤه على 60 عامل من مشغلي الآلات باستعمال العينة الطبقية. (أداة الاستبيان)	تأثير التكوين على أداء العاملين- منظمة مختارة لقطاع الملابس في سريلانكا- (مقال)	(Kuruppu & Karunarathna, 2021)
وجود اثر للتكوين على أداء العاملين ، مع وجود علاقة ايجابية بين التكوين وأداء العاملين حيث انه كلما تحصل العامل على تدريب أكثر كل ما كان مستوى أدائه أكثر كفاءة .	منهج كمي ، من خلال دراسة استقصائية تم إجراؤه على 356 عامل باستعمال العينة العشوائية (أداة الاستبيان)	اثر التكوين على أداء العاملين - شركات الأدوية في باكستان- (مقال)	(Hafeez & Waqar, 2015)
نجاح البرنامج التكويني في تحسين قدرات ومهارات وكفاءات العاملين ، وان التكوين يمثل أفضل الطرق لنقل المهارات ، إضافة الى ذلك تبين انه لدي الشركات الخمس المذكورة أعلاه سياسة واضحة للتكوين .	منهج مختلط كمي وكيفي (نوعي) ، من خلال مسح تم إجراؤه على 46 عامل من بين خمس شركات باستعمال العينة العشوائية. (أداة الاستبيان و أداة المقابلة المباشرة)	اثر التكوين على أداء العاملين - دراسة حالة شركات القطاع الخاص المختارة في عمان- (مقال)	(Abdel-Gadir & AL-Jahwari, 2020)
وجود علاقة ارتباطيه قوية واثر بين العاملين وأدائهم ،ومن ثم توجد علاقة طردية ايجابية بين أبعاد التدريب (تحديد احتياجات التدريب ، مدة التدريب ، محتوى التدريب) ، كما أظهرت النتائج غياب خطة واستراتيجية تدريب واضحة في الجامعة محل الدراسة .	منهج كمي ، من خلال مسح تم إجراؤه على 73 عامل إداري ، من أصل 85 استبانة كون الباحث اخذ بعين الاعتبار جميع العاملين الإداريين في الجامعة. (أداة الاستبيان)	أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين-دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة- (مقال)	(عباس، 2018)

المصدر : من إعداد الطالبة

وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة مايلي :

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة وما قمنا بالاطلاع عليه في ادبيات موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين ، تبين لنا ان معظم هذه الدراسات تناولت موضوع التكوين في الجانب النظري خاصة بشكل نوعا ما مختصر أي لم تتطرق لكل الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع ، حيث في دراستنا سيتم التطرق الى التكوين من حيث الخصائص ، الأهمية ، المبادئ ، الأنواع ، التطور التاريخي للتكوين ، الأساليب ، والمعوقات ، ونفس الشيء فيما يخص أداء العاملين ، كما انه تم دراسة عملية التكوين من

الفصل الأول الإطار النظري

جميع مراحلها ولم يتم تسليط الضوء فقط على احدى المرحل كتحديد الاحتياجات التكوينية مثلا ، كما تم تطبيق دراستنا على مستوى مؤسسة تجديده عتاد الطيران بدار البيضاء التي تعد مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتحت وصاية وزارة الدفاع الوطني وهي تعد من أوائل الدراسات التي توضح مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، بالإضافة الى انه تم تركيز معظم الدراسات السابقة على بعض مراحل التكوين في الجانب التطبيقي الا ان دراستنا تناولت كل المراحل بالإضافة الى نوعية البرامج التكوينية التي لها دور كبير في تحسين جودة العملية التكوينية وكذلك كفاءة المكونين التي هي الأخرى لها دور في إيصال المعلومات الى المتكويين ومن ثم انجاح عملية التكوين ، حيث ان نموذج دراستنا يختلف عن الدراسات السابقة الا انه تم الاستفادة من الدراسات السابقة بأخذ كل عنصر مهم واضافته ليصبح لدينا النموذج الذي تم تصميمه مسبقا .

II. الإطار المفاهيمي :

من خلال هذ الجزء ، سنتناول تعريفات المفاهيم المركزية المختلفة التي تم حشدها من خلال أبحاثنا، فيما يتعلق بعملية التكوين وأداء العاملين، فمن أجل التعرف أكثر على الاستثمار في العنصر البشري يجب التطرق لتحديد ماهية التكوين وأداء العاملين ومختلف المفاهيم والجوانب المتعلقة بهما .

1. ماهية التكوين :

إن أهمية التكوين في الاقتصاد الليبرالي شعرت بها المؤسسة قبل تأسيسها من قبل الدولة كإلزام قانوني ، فالمؤسسة تهتم بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في رأس المال البشري ، غالبا ما يكون له عائد يظهر في شكل تطوير سلوكيات العاملين ، رفع إنتاجية المؤسسة الكلية ، حيث تظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات وهذا ما يؤدي بالعامل للعمل بجد والرفع من دافعية وقدرة هذا الأخير من اجل انجاز المهام بمستوى أحسن .

1.1. تعريف التكوين :

يعتبر التكوين عنصرا فعالا لتنمية و تطوير الموارد البشرية في المؤسسة ، ويمكن تعريف التكوين كالأتي:

❖ التكوين لغويا :

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون. ومعناها لغويا إعطاء الشيء شكلا معينا، وقابله باللغة الفرنسية الفعل Former ذات المصدر اللاتيني Formare . في حين يقابل هذا المصطلح باللغة الإنجليزية الفعل To train يرى معظم المختصين أن التكوين والتطور يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المؤسسة. (العقون، 2018/2017)

الفصل الأول الإطار النظري

❖ التكوين اصطلاحا :

- اختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم التكوين ويرجع ذلك لاختلاف اتجاهاتهم وخبراتهم .
- التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغيرا الى الأحسن أو تطوير في معلومات الفرد وقدراته ومهارات و أفكاره ، وسلوكياته و اتجاهاته وذلك بهدف إعداد الفرد إعدادا جيدا لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية . (عشوش، السيد، و باشري، 2017)
 - التكوين هو العملية التي تستهدف تعليم العاملين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم . يشير التكوين إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح ، ومن ثم فإن التكوين قد يقصد به شرح كيفية قيام احد الميكانيكيين بوظيفته في تشغيل الآلة الجديدة ، أو تعريف مندوب البيع الجديد كيفية بيع منتجات شركته ، أو تبصير المشرف الجديد بأساليب تقييم أداء عامليه وعقد مقابلات التوظيف معهم . (ديسلر، 2012)

- لقد عرف بعض الكتاب التكوين بأنه " الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين ، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها "، ويعرف كاتب آخر التكوين بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد . (الخليل، 2018)
- ويرى مؤلفون آخرون أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييرا الى الأحسن أو تطويرا في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته و أفكاره وسلوكياته و اتجاهاته وذلك بهدف إعدادا جيدا لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية . (مصطفى، باشري، و رستم، 2018)
- يعرفه LANFER بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية ، والتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني (Werther, 1990) .
- ويعرف التكوين (Training) كذلك على أنه تلك الجهود الهادفة الى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل . (الشكرجي، 2015)
- يعتبر (Mamoria 1995) التكوين ضرورة عملية وحيوية لأنه يمكن العاملين من التطور والارتقاء داخل المنظمة وزيادة قيمتها السوقية ، وكسب القوة والأمن الوظيفي. يوضح Mamoria أن التكوين يساعد في تشكيل مواقف العاملين ومساعدتهم على المساهمة بشكل هادف في المنظمة . (SEKRI, 2022)

❖ التعريف الإجرائي:

ويقصد بالتكوين إعداد العامل وتدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى أدائه وتوفير كل العوامل الأساسية التي تساعد على الرفع من روحه المعنوية عن طريق الحوافز مثل المكافأة والترقية وتحسين ظروف العمل . (زقندري و فكار، 2016) ، بعد القراءات المعمقة والمستفيضة لمجموعة من الباحثين والمؤلفين في مجال الإدارة بصف عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة

الفصل الأول الإطار النظري

خاصة تبين أن الأدبيات الفرنسية في الإدارة تستخدم مصطلح التكوين (la Formation) بنفس معنى التدريب (coaching) بالرغم من وجود بعض الاختلافات الإجرائية .

1.1.1. التطور التاريخي للتكوين :

لقد مر التكوين بمراحل متعددة ، حيث عرف من خلالها تطورا كبيرا مع اكتسابه لتقنيات وأساليب تكنولوجية جديدة ، من بينها مرحلتين في غاية الأهمية نستخلصهم فيما يلي :

❖ مرحلة ما قبل 1950

حيث تنقسم هذه المرحلة الى فترتين ، لكل واحدة منهما ميزة تميزها عن الأخرى :

➤ **مرحلة التكوين بالمكان :** عرفت بمرحلة الجماعات ، امتدت الى بداية القرن العشرين ، في البداية ظهرت على شكل تكوين في المكان وهو نوع من أنواع التمرين ، هي طريقة تقوم أساسا على اكتساب معارف جديدة ، حيث كانت أنذاك الوسيلة الوحيدة التي تثب كفاءة وجدارة الموارد البشرية ، ففي أوروبا وتحديدا بفرنسا إبتداء من سنة 1945 تم الشروع في إنشاء مجموعات من أجل تدريس فروع خاصة في التجارة والصناعة والتي حملت اسم " ملحق " ، هدفها تمثل في ربط التكوين بمبادئ أخرى مثل القانون التجاري .

➤ **مرحلة التمهين الصناعي :** امتدت هذه الفترة من بداية القرن العشرين إلى نهاية الخمسينيات أي بعد انتهاء الحرب العالمية

الثانية ، أين أصبح التكوين حقيقة واقعية خاصة بعد 1945 ، حيث تم نقل البرنامج الأمريكي إلى الدول الأوروبية و استمر إلى نهاية 1950 ، ففي هذه الفترة صار الفرد يختار المهنة التي تناسبه ، وذلك لما يملكه من معارف ومهارات التي تحصل عليها خلال مزاولته الدراسة أو كتمرين قبل أن يدخل في سوق العمل بشكل نهائي أي ما يعرف بالتعلم .

❖ مرحلة ما بعد 1950

➤ **مرحلة قانون لمس التكوين :** تميزت سنوات الستينيات بالتسارع في الاكتشافات والتكنولوجيا ، فبمجرد بداية الستين تسبب هذا التسارع في مشاكل متعددة من بينها كيفية تكييف المؤسسات معه ، لأن وبطبيعة الحال العمال أنذاك و عند حدوث التغيير فجأة يصعب عليهم مواكبة هذا التسارع والتأقلم معه ، حيث صار السبيل الوحيد بالنسبة للمؤسسات لمواجهة هذه التغيرات التكنولوجية هو تكوين العمال، كانت مرحلة تفكير المتعاملين الاقتصاديين للدول المصنعة ، فمثلا في فرنسا رأت كل من النقابة والمستخدمين لاسيما بمشاركة الحكومة أثناء قيامهم بمفاوضات سنة 1968 ضرورة دراسة الوسائل التي تسمح في تحقيق تكوين وتدريب مهني حول التكنولوجيا الحديثة ، قدمت هذه المفاوضات قانون لمس التكوين وذلك في 16 جويلية 1971 ، أما في كندا إبتداء من سنة 1967 من خلال

الفصل الأول الإطار النظري

ملاحظة الحكومة الفيدرالية الحاجة الى يد عاملة ذات مهارة عالية قررت إدماج التكوين في البرامج السنوية للمدارس والمؤسسات .

✚ **مرحلة التقنيات الجديدة في التكوين:** خلال السبعينيات اتجه الاهتمام الى تامين ضرورة الحصول على التكوين في معظم المؤسسات ، حيث صار العمال ذوي خبرة ومعرفة جيدة، وذلك في جميع المهن المتنوعة ، فأصبح اللجوء الى البرامج التكوينية أمر أساسي وضروري في كل مؤسسة ، تميزت هذه المرحلة بظهور طرق مختلفة ومتطورة في التكوين من بينها ومن أهمها التكوين بالبطاقة ، التكوين الافتراضي على شبكة الانترنت .

✚ **مرحلة من 1980 الى يومنا هذا:** في بداية الثمانيات تعرض ميدان العمل الى عدة انقلابات وتغيرات ، حيث خلق عدم التوازن نظرا لزيادة في طلب اليد العاملة مقارنة بعرضها ، كما أصبح الاهتمام البالغ بنوعية مهارات وكفاءات الفرد وذلك من سنة لأخرى لمختلف الوظائف الموجودة ، وصار للتكوين أهمية كبيرة في مجال التنظيم الخاصة في ظل التغيرات التي واكبت سوق العمل وكذا زيادة التطورات التكنولوجية .

في الوقت الحاضر جميع المسؤولون الاقتصاديون يولون للتكوين أهمية جد بالغة ويرون فيه أمل لكل عامل من أجال تطوير كفاءاته بغرض تكيفه مع التطور التكنولوجي ، وعدم اقتصاره فقط على المسؤولون والإطارات بل هو يشمل كل العمال ،ومن هذا يمكن القول أن التكوين يشمل التطور المتعلق بمختلف قطاعات النشاط ليس فقط بمتابعة التطور الخاص بالشركة ، وهذا ما يبرز لنا اليوم ومستقبلا أن اكتساب يد عاملة كفؤ وذات مهارة عالية هو أمر يسبق كل شيء ، وهذا من خلال التركيز على نوعية التكوين القاعدي الذي بدوره يفتح المجال للتكوين المستمر من أجل التكيف مع احتياجات الحالية للمؤسسة وأيضا تلك التي ستظهر مستقبلا . (شعال، 2009/2008)

1.1.2. لحة تاريخية عن التكوين داخل المؤسسة في الجزائر :

إن سياسات وأنظمة التعليم والتكوين وتدريب المهارات هدفها الرئيسي يتمثل في مواجهة العديد من التحديات التي تتعرض لها المجتمعات البشرية في ميدان التحول والنمو الاقتصاديين ، وعلى رأس قائمة الاهتمامات توفير مناصب الشغل الكافية من أجل امتصاص أكبر قدر ممكن من البطالة ، غير أن العقبة الشاقة التي تعترض ذلك ليست متمثلة فقط في مستوى النشاط الاقتصادي ولكن في مطابقة بين نظام التكوين و احتياجات الاقتصاد ، تتجسد هذه الوضعية في انعدام التوازن المنتشر بكثرة بين طلب وعرض العمل وسببه الأساسي عدم مطابقة مستويات التكوين للاحتياجات الواقعية للنشاطات المهنية ، فيعتبر التكوين في الدول الأوروبية تجسيدا للمجهودات والمطالب لحاجة العمالة ، أما في الجزائر فقد جاء من الإرادة والتخطيط المؤسسي الذي يترجم إصرار الدولة وإرادتها على تبني مسار تنموي محدد ، هذا ما يستدعي بناء قاعة وتنظيم جديد والتكوين كان عنصرا فعالا وأساسيا في تمهيد الطريق لهذا المشروع الذي تبنته الجزائر عشية الاستقلال بذلت هذه الأخيرة جهودا كبيرة في مجال التعليم والتكوين بحيث سجلت في الفترة الممتدة بين (1972-1998) ارتفاع في عدد المتدربين في النظام التربوي والتكوين من 2059 مليون الى 8 ملايين و المدرسين من 8000 الى 380000 و مؤسسات الاستقبال من 8500 الى أكثر من 21000 منها 1072

الفصل الأول الإطار النظري

للتكوين و خصصت الدولة مبالغ كبيرة من الميزانية لتطوير هذا القطاع تقدر بما يعادل ب75% من الناتج الداخلي والإجمالي الى النتائج الايجابية الكثيرة التي تحققت على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي ، لكن هذا القطاع يعيش أزمة عميقة منذ سنوات اتسمت بالعديد من الإختلالات ونسبة تسرب عالية على جميع المستويات ، في حين أن التكوين في المؤسسة قد أعيد تنشيطه وتنظيمه في سنة 1982 بغية تشجيع المؤسسات على المساهمة في المجهودات الوطنية لتنمية وتطوير التكوين المهني . (الحبيب و بن عبو، 2009)

1.2. خصائص وأهمية عملية التكوين :

1.2.1. خصائص التكوين :

من خلال عرضنا التعاريف السابقة حول التكوين نلاحظ أن هذا الأخير يتميز بخصائص متعددة نذكر منها :

-التكوين نشاط رئيسي مستمر: التكوين ليس أمراً كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات، تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين الخصائص التي يجب توفرها في الفرد الذي سيشتغلها، فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع إرتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه، فهو أداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد لمهارات والمعارف التي تساعده للرفع من أدائه في الوظيفة التي يشغلها أو لإعداده وتهيئته لترقيته لوظيفة ذات مستوى أعلى أو الانتقال الى موقع تنظيمي جديد ، لذا فان التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه في المسار المهني للعامل في مناسبات متعددة ، فهو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للعامل .

-التكوين نظام متكامل: ينظر للتكوين بأنه نظام متكامل يتكون من أجزاء متداخلة ، تقوم بينها علاقة تبادلية بغرض أداء وظائف محصلتها النهائية متمثلة في الأهداف التي يطمح كلا من العامل والمؤسسة الى تحقيقها ، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في إظهار لعلاقة الوطيدة التي تقوم بين العامل والبيئة التنظيمية لتي تحيطه ، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني .(عتبه، غطاس، و تامه، 2019)

- النظرة المستقبلية: إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها ومن خلال برامجها للعاملين أثناء العمل الذي سيزاولونه، بالعثور على سياسة تمكنهم من التطبيق بأسهل الطرق وبأقل التكاليف، وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- التكوين نشاط متغير ومتجدد: يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتميز بالتغير والتجدد، فالعامل الذي يتم تكوينه يكون قابل للتغيير من عاداته وسلوكياته وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات

الفصل الأول الإطار النظري

العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسيات الشركات و أهدافها واستراتيجياتها .وبالتالي فإن الأساليب العلمية يجب أن تبحث بكل ما هو جديد في مجال العمل أو في المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة.

- **الشمولية:** إن التكوين ليس مقتصر على فئة محددة من العاملين دون الأخرى ،بل هو موجه إلى كافة العاملين صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني دون استثناء، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد .فالعامل أيا كانت وظيفته أو مسؤوليته داخل المؤسسة، فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات الحاصلة.

- **التكوين كأداة إستراتيجية :** يعد التكوين عملية إستراتيجية متناسقة بالنسبة لتسيير الوظائف ولم يعد ينظر إليه تلك النظرة التي لازمت التكوين التقليدي بل من واجب الإدارة أن تأخذ في الحسبان تطوير قدراتها البشرية في مشاريعها التنموية ،سواء على المدى القصير أو المتوسط أو لطويل وأن تتولى على ضوء مسؤولياتها ما يلي : ضع التوجيهات الكبرى لسياسة التكوين؛ وضع مخططات التكوين وتنفيذ وتنسيق وتوجيه مختلف العمليات المرتبطة بالتكوين وتقييم هذه السياسة ومراجعتها ؛وضع نظام للتشاور حول التكوين بين المسؤولين والعاملين فالتكوين كأداة إستراتيجية، أصبح يهتم في أن واحد بالمشاكل الحالية والمستقبلية، وفي هذا الصدد لا بد أخذ بعين الاعتبار عند إعداد مخطط متعدد السنوات الأهداف المستقبلية للإدارة؛

- **التكوين كعملية استثمارية :** يمثل التكوين أداة فعالة لتطوير مهارات العامل الحالية، وإكسابه مهارات وسلوكيات وسبل جديدة تساعده في تحسين أداء عمله، ومسلكا يسهل على المستخدمين الاستعمال الأمثل للتقنيات الجديدة المطبقة، فالاستثمار في التكوين عبارة عن نفقة مباشرة في الوقت وفي الراتب، بما يضمن للمؤسسة والعامل عائدا في المستقبل وذلك بالتحكم في الوظيفة وتطوير أدائه وتجنب الحوادث وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة ، ويرى (A.MEIGANT1995) أنه يمكن قياس الاستثمار في التكوين باستثمار المال في مشروع ما، حيث يوجد أشخاص يملكون أموال طائلة غير أنهم لا يستغلونها في مشاريع مستقبلية والمؤكد أنه مع الوقت ستبدد الأموال دون الاستفادة منها. وبالتالي فإن تكوين العنصر البشري يمثل عنصرا استثماريا الذي يمكن العامل اكتساب كفاءات ومهارات جديدة تمكنه من مجابهة مختلف المخاطر المحيطة به في بيئة العمل، إضافة الى القدرة على التحكم في التقدم العلمي والتقني المتشعب في مختلف المجالات.(شعلال، 2009/2008)

1.2.2. أهمية عملية التكوين :

يعد التكوين استثمارا في الموارد البشرية يعود بالكثير من المنافع للمؤسسة وللعامل على المدى القصير والطويل كما يعتبر عملية تعليمية تساهم بدرجة كبيرة في زيادة المهارات وتطوير القدرات الفكرية والتحليلية لدى العاملين وأيضا تحسين مهارات التعامل مع الزملاء والرؤساء ،وهو ما يعني رفع قدرات العاملين للتعامل مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية ، ومن ثم إتقان الأعمال والتقليل من الأخطاء وتقليل من حدة عملية الرقابة والإشراف على العاملين لمتابعة أعمالهم وبالتالي تقليل التكاليف وإكسابالعاملين المهارات التي تؤهلهم للترقية وتولي مناصب مسؤولية اعلي، وكذا رفع الروح المعنوية وزيادة الشعور بالرضا الوظيفي وهذا الأمر الذي ينعكس في النهاية على مستوى أداء المنظمة وتحسين خدماتها بشكل عام كما توضح أهمية التكوين أثناء

الفصل الأول الإطار النظري

الخدمة باعتباره أهم السبل للتطور الوظيفي والحصول على المزيد من الخبرات السلوكية والثقافية وكل ما من شأنه رفع مستوى الأداء الموظفين. (رشيد، 2001، صفحة 687)

هناك العديد من الأسباب التي تجعل تكوين العاملين أثناء العمل ضرورة ملحة وضرورية ، ومن أهمها ما يلي:

- العاملين الجدد الذين تم اختيارهم حديثا للعمل في المؤسسة بحاجة الى التكوين لكي يكونوا مؤهلين لأداء الأعمال المطلوبة منهم بفعالية .
- إن التطور في أساليب الإنتاج في فنون وتقنيات الصناعة وما يصاحبها من إدخال عمليات جديدة مطورة لأداء عمليات الإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية وخلق وظائف جديدة تتناسب مع نظام الإنتاج الحديث.
- ظهور صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل ، قد يدل على الحاجة لبعض التخصصات الفنية في بعض المهن ، والتي لا يمكن توفيرها من قبل الأفراد العاملين حاليا ، مما يتطلب دخول بعضهم في دورات تكوينية لهذه التخصصات الجديدة ، و بالتأكيد يعتمد نوع ومدة التكوين المطلوب بطريقة ما على درجة مهارة المتدربين ، واستعدادهم لإتقان مهن جديدة في الوقت المناسب. (المغربي، 2013، صفحة 51)
- إن تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة ، ومنحها جودة مستقرة وسمعة اجتماعية جيدة ، أدى إلى تكوين العاملين للقيام بعملهم بقدر الإمكان بما يرضي الإدارة ، وبالتالي مكافأته وتحفيزه بشكل مناسب وممكن. ترك العمل والانتقال إلى آخر احتمال وجود مؤسسة تدافع أيضًا عن مؤسستها في المجتمع. (بوقطف، 2013/2014)

1.2.2.1. أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة :

تكمن أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة في إزالة أو إصلاح نقاط ضعف الأداء سواء للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع وذلك من خلال :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال وضوح الأهداف وطرق العمل ؛
- ترشيد القرارات الإدارية وتنمية أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية ؛
- يعمل التكوين على تقليل نفقات العمل من خلال تطوير مهارات العاملين؛ (العلاوي، 2017، صفحة 14)
- يساهم التكوين في استقرار العاملين وبقائهم في المؤسسة كما يعمل على التخفيض من معدل الدوران ؛
- يساهم التكوين في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات الداخلية والاستشارات مما يؤدي الى تطوير أساليب التفاعل بين العاملين والإدارة؛
- التكوين يدفع المؤسسة الى القيام بدورها الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع فيما يخص توفيرها لفرص عمل للعاملين فيها وكذا الحد من البطالة؛ (العقون ص.، 2017/2018، صفحة 33 ، 34)
- التكوين يوفر للمؤسسة نوعية جيدة من العاملين . (بلخير، 2014)

الفصل الأول الإطار النظري

1.2.2.2. أهمية التكوين بالنسبة للعاملين :

تظهر أهمية التكوين للعامل في المؤسسة من خلال تزويده بالكفاءات المطلوبة ، كما ينعكس هذا الأخير بنتائج ايجابية بالنسبة للفرد ، كما يحقق التكوين فوائد متعددة للعاملين يظهر ذلك من خلال :

- يعمل التكوين على مساعدة المتكون في زيادة معارفه وتطوير مهاراته للقيام بالعمل المطلوب منه بكفاءة ، كما يمنح المتكون فرص للترقية الى وظيفة في مستوى أعلى ؛
- يخلق التكوين الدافعية لدى المتكون نحو العمل والشعور بالرضا الوظيفي، ومنح حوافز ايجابية .
- يساهم التكوين في الحد من جوانب القصور والضعف في أداء وسلوك العاملين.(بلخير، 2014، صفحة 163)
- تحفيز العاملين وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وتطويرها من خلال إكسابهم المهارات والقدرات التي تساعدهم في انجاز المهام الموكلة لهم . (بن يمينة، 2011)
- زيادة الاستقرار التنظيمي والمرونة ، التكوين يساعد العاملين على التكيف في الأجل القصير مع التغيرات والتطورات الحاصلة في تقنيات العمل .(عتبه، غطاس، و تامه، 2019، صفحة 05).
- تقليل الأخطاء الإدارية وزيادة الاستفادة من جهود العاملين مما يؤدي الى الاقتصاد في الجهد والوقت .
- تطوير التحفيز من أجل تطوير الأداء الوظيفي وتنمية مهارات الاتصال بين العاملين والمواطنين ، بالإضافة الى فهمهم الدور المنوط بهم داخل المؤسسة . (داسي و فنينش، 2022)

1.2.2.3. أهمية التكوين بالنسبة للعلاقات الإنسانية:

يساهم التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية في العمل ، وذلك قصد تكتيف الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة ، حيث أنه للتكوين أهمية تنعكس على العلاقات الإنسانية من خلال :

- يساهم التكوين في توثيق العلاقة بين المؤسسة والعاملين؛ (بلخير، 2014، صفحة 163)
- للتكوين دور في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين؛
- يساهم التكوين تنمية إمكانيات العاملين من اجل قبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة ؛
- يساعد التكوين على تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة . (العلاوي، 2017، صفحة

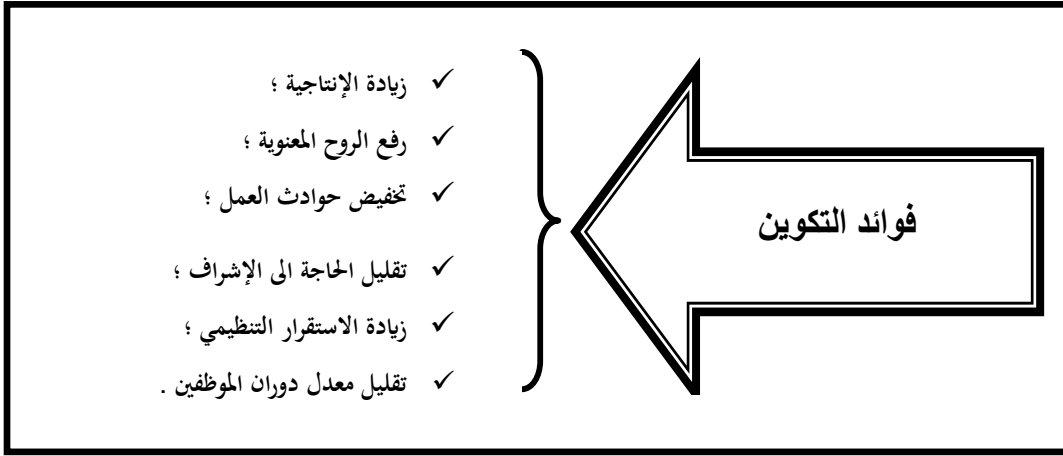
(15)

بعد أن تأكدنا من أن التكوين عملية ضرورية وحتمية ، وأنه سيتم إجراؤه بطريقة منظمة ومدروسة ووفقاً لأسس ومبادئ علمية من قبل الإدارة أم لا، فالعامل سيقوم بتكوين نفسه بنفسه من خلال تجربته لطريقة معينة أثناء أداءه للعمل ، ومتابعته إذا كان ذلك مناسباً ، أو استبدالها بأخرى ، لحين وصوله الى تبني طريقة معينة يعتقد أنها الأكثر تناسباً ، فقد تكون مفيدة الآن لأن الإدارة تقوم ب التكوين ، على الرغم من أنه يشكل نشاطاً إضافياً يؤدي إلى تكبدها تكاليف إضافية ، وإضاعة الكثير من وقت

الفصل الأول الإطار النظري

بعض المديرين والمرؤوسين ، سواء كانوا مكونين أو متكونين لكن التكوين في الواقع يجلب عددًا من الفوائد لمنظمة الأعمال ، أهمها : زيادة الإنتاجية ؛ رفع الروح المعنوية تخفيض حوادث العمل ؛ تقليل الحاجة للإشراف ؛ زيادة الاستقرار التنظيمي والمرونة . (المغربي، 2013، صفحة 52 ، 51) ، وبالتالي فإن للتكوين أهمية كبيرة من كل الجوانب سواء من جانب المتكونين أو المؤسسة أو حتى العملاء الخارجيين الذين يتلقون الخدمة وأيضا على العلاقات الإنسانية التي تمه الكل ، ويعتبر هذا الأخير فرصة ذهبية بالنسبة للأفراد حيث يسمح لهم بتحسين مستواهم الى مستوى الى مستوى أفضل لذا فهو يتميز بأهمية كبيرة في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والتي لها أثر كبير على إستراتيجية وأهداف المؤسسة . (صواليبي و لشهب، 2020) ، والشكل الأتي يوضح فوائد عملية التكوين في المؤسسات :

الشكل رقم 02 : فوائد التكوين



المصدر: (المغربي، 2013، صفحة 52)

1.3 مبادئ وأهداف عملية التكوين :

1.3.1 مبادئ التكوين :

تسعى العملية التكوينية الى تطبيق فلسفة خاصة بها وتمثل في تحقيقها لعملية استثمارية تعادل الطاقات البشرية ، من اجل خدمة أهداف المؤسسة بمستويات عالية من الكفاءة والفعالية ، ولتأهيل البرامج التكوينية لكي تطبق هذه الفلسفة ، ولأجل أن لا تتحول لمجرد إجراءات غير مجدية ويصير مجالا لإضاعة الوقت وتحميل الإدارة تكاليف عالية وغير مبررة ، وعليه يجب أن يركز النشاط التكويني على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تنظمه ومن أبرزها ما يلي :

- التكرار : للتكرار دور كبير في تعلم القيام بأي عمل .
- الإرشاد والتوجيه : يساهم الإرشاد في سرعة التعلم ودقته .
- الدافع والحافز: كلما زادت قوة دافع المتعلم كلما زادت سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة .

الفصل الأول الإطار النظري

- الطريقة الكلية والجزئية في التعلم : الطريقة الكلية هي التي تتطلب من المتعلم أن يتعلم القيام بكل الأعمال دفعة واحدة ، إما الطريقة الجزئية فهي التي تتطلب تقسيم المادة الى وحدات جزئية .
- مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلاف بين الأفراد من حيث بذكاء والقدرات والطموحات ، الاتجاهات لها اثر كبير على التكوين وبالتالي يجب مراعاة هذه الفروق عند التخطيط لبرامج التكوين وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات الى الأفراد (العاملين) (بلخير و ارزوي، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، 2014)
- تدرج العملية التكوينية وتوزيعها على مراحل مع احتواء برنامج التكوين على الممارسات العملية ؛
- إلزامية ربط التكوين بدوافع محددة للمتكون ؛
- تشجيع المتكونين على التعلم من بعضهم البعض بنشر المعلومات والمعارف المحصل عليها خلال تكوينهم؛
- متابعة المتكون بعد التكوين و الاختيار الأمثل والدقيق للمتكونين. (المغربي، 2013، صفحة 52) ؛

1.3.2. أهداف التكوين :

إن الغاية من التكوين بشكل عام هي النهوض برأس المال البشري العامل في جميع القطاعات وفي شتى المستويات ، وإعداده بشكل ملائم لأداء دوره والقيام بمهامه بكفاءة عالية ، حيث تختلف هذه الأهداف حسب اختلاف البرامج التكوينية ، ويكمن الهدف الرئيسي من التكوين في التأكد من توافر رأس مال بشري ماهر و مؤهل والمتبني لأفضل المهارات والمعلومات لخدمة المؤسسة وكذا في تحقيق نوع من التغيير في المعارف أو المهارات أو الخبرة أو السلوك ، الاتجاه والذي من شأنه يعمل على تعزيز كفاءة العامل، بصفة خاصة فإنه يتم الاستعانة بعملية التكوين لتحقيق ما يلي :تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى أدائهم ؛ إيجاد نوع من الألفة بين العاملين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة ؛ مساعدة العاملين على أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة . (كشواي، 2006)

بالإضافة الى ذلك هناك ست أهداف أخرى للتكوين وتتمثل في :

- أهداف فردية : تعود بالفائدة للعاملين حيث تساهم في تحقيق أهدافهم الشخصية ،والتي بدورها تعزز المساهمة الفردية في المؤسسة.
- أهداف تنظيمية: تتمثل في إعانة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي سطرتها من خلال تواجد رأس مال بشري ذو مهارات عالية ، و تخفيف العبء على المشرفين وتحقيق كل من المرونة والاستقرار في المؤسسة.
- أهداف وظيفية: الحفاظ على مستوى أداء عالي للعاملين يتناسب مع احتياجات المؤسسة .
- أهداف اجتماعية : تتمثل في التأكيد على أن المنظمة أخلاقية وذات مسؤولية اجتماعية اتجاه احتياجات المجتمع . (ابو جبل، 2016)
- أهداف اقتصادية: تتمثل في زيادة الكفاية الإنتاجية و ارتفاع الربح وزيادة القدرة التنافسية إضافة الى رفع معنويات العاملين .

الفصل الأول الإطار النظري

- أهداف فنية : تقليل تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها و تخفيض حوادث العمال ومعالجة مشاكل العمل بما فيها حل النزاعات . (بلخير و ارزي، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، 2014، صفحة 97)

كما يهدف التكوين الى تأهيل العاملين الجدد والقدامى من أجل تلبية المتطلبات المتغيرة للعمل والمؤسسة ،ونقل المعارف والمهارات الى العاملين الجدد ، إضافة الى ذلك يكمن الهدف من التكوين في تعريف المتكويين ما هو مطلوب منهم في نهاية البرنامج التكويني .

1.4. أنواع وأساليب عملية التكوين:

1.4.1. أنواع التكوين :

توجد عدة أنواع لتكوين العاملين بالمؤسسة ، حيث يتخذ التكوين أشكالا وأنواعا مختلفة تختلف في الأسلوب والغاية ، وباختلاف المعيار المتبع لهذا التقسيم وما على المؤسسة إلا أن تختار الأفضل حسب طبيعة نشاطها وفتة المستهدفين (عاملين جدد ، منفذين ، إطارات) و أهدافها المرجوة من عملية التكوين إضافة الى ذلك تقليل التكاليف فمن هذه الطرق ما يقام داخل المؤسسة ومنها ما يقام خارجها ، وتصنف أنواع التكوين وفقا للمعايير التالية :

1.4.1.1. التكوين من حيث المكان : غالبا ما ترغب المؤسسة في عقد برامجها التكوينية داخل المؤسسة عن طريق مكونات داخل أو خارج المؤسسة ، و هناك ما يستدعي الأمر تكوينات خارجها بالاستعانة بمؤسسات خاصة بالتكوين، وبالتالي يستوجب على المؤسسة في بداية السنة تصميم برامجها التكوينية أو الاستعانة بمكونين للمساهمة في تصميم برامجها ثم تنفيذها .

❖ **التكوين الداخلي :** ويسمى أيضا التكوين أثناء العمل أو في موقع العمل يعتبر هذا النوع من أقدم أنواع التكوين وأكثرها انتشارا الى يومنا هذا ، لا سيما في القطاع الصناعي نظرا لسهولة تعلمها في فترة وجيزة ، يتميز هذا النوع بأن مسؤولية التكوين تتركز على شخص واحد ، وهذا النوع غالبا ما يزيد في فاعلية التكوين والاقتصاد في النفقات والأشخاص اللازمين لإدارة برنامج التكوين ، حيث يعتبر مكان التكوين هو نفسه مكان ممارسة العمل . (القوقا، 2007، صفحة 29) ، يمكن تنظيم عمليات التكوين في موقع العمل ، فبعض المؤسسات تتوفر على هياكل من قاعات التدريس ومعدات ومرافق ووسائل الدعم ، فيكون التكوين داخل المؤسسة نفسها لكن من غير مركز العمل ،وقد يدخل في التكوين عمال مؤسسة أخرى كما يمكن أن يتم بالمؤسسة لكن بمركز العمل وفي هذه الحالة هو خاص بعمال المؤسسة فقط وعادة مل توكل مهمة التكوين لأحد إطارات المؤسسة المؤهلين . (الطيب، تامه، و غطاس، 2018-2019، صفحة 8 ، 9) ، وفي هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالمهارات والمعارف الجديدة واللازمة لأداء العمل ، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الكفاءة و الخبرة اللازمة بدور المكونين ، يتسم هذا النوع عن غيره كونه يقصي الاختلاف بين ظروف أداء العمل و ظروف التكوين .

الفصل الأول الإطار النظري

❖ **التكوين الخارجي:** يتمثل في التكوين خارج المؤسسة، ويتفرع هذا النوع الى عدة إمكانيات من بينها المحاضرات و التطبيقات العلمية يتم هذا النوع بطريقة نظرية أكثر منها تطبيقية أي عكس التكوين داخل المؤسسة ، حيث ينتج عن هذا الأخير العديد من المشاكل إذ يجب تسريح العاملين لفترة من أجل مواصلة تكوينهم و استخلاصهم بعاملين مؤقتين وهو بالأمر الصعب بالنسبة للمؤسسة لأنها غالبا ما تبحث عن عمال مؤهلين ، بالإضافة الى تكاليف النقل والإيواء التي تتحملها المؤسسة . (بن عليّة، 2014/2013، صفحة 32) ، يتضمن هذا النوع تكلف المؤسسة بإرسال عمالها عامليها الى مراكز التكوين المتخصصة كالجامعات والمعاهد التكوينية الخاصة والى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين ومن مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمتكونين بالالتقاء بعاملين من جهات عمل مختلفة وقطاعات متنوعة ، لكن المؤسسة تتحمل أعباء ونفقات إضافية . (بلخير، التكوين واثره على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، 2014، صفحة 163)

1.4.1.2. التكوين من حيث الزمان: وينقسم كذلك الى نوعين

❖ **التكوين قبل الالتحاق بالعمل:** ويتم هذا النوع قبل أن يلتحق العامل بالعمل الجديد بقصد أعداده إعدادا سليما ، وتهيئته للقيام بعمله على أكمل وجه ، يحتوي على برامج تكوينية توجيهية وأخرى للتكوين على ممارسات العمل الفعلي (عنتبه، غطاس، و تامه، 2019، صفحة 07) ، ويهدف هذا النوع الى إعداد العاملين عمليا وسلوكيا على نحو سليم وتأهيلهم لأداء أعمالهم التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم (بلخير، التكوين واثره على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، 2014، صفحة 164)، فالعامل الجديد عند دخوله عالم الشغل ولأول مرة يكون بحاجة ماسة الى التكوين ، حيث يحتاج الى مجموعة من المعلومات التي تعرفه بعمله الجديد ولهذه المعلومات تأثير كبير على أداءه وسلوكياته واتجاهاته النفسية في الأيام الأولى من عمله والتي ستدوم معه لسنوات عديدة قادمة .

❖ **التكوين بعد الالتحاق بالعمل (التكوين أثناء الخدمة):** ويطلق عليه أيضا اسم التكوين المستمر للعاملين كونه يخص كل العاملين في المؤسسة والذي يقدم للمتكونين في حالة انخفاض الأداء أو ظهور مستجدات تحتاج التكوين أو حتى من باب تحفيز العامل وتجديد نشاطه (العقون س.، 2018/2017، صفحة 76) ، حيث يكون هذا النوع بعد إلتحاق العامل بالعمل ويتم أثناء الخدمة كتزويده بالمهارات والمعارف ، وكذا صقل خبراته و تحفيزه من اجل تهيئته للترقية ، مما ينمي قدراته على حل المشكلات التي من المحتمل أن تواجهه أثناء أداءه العمل (الطيب، تامه، و غطاس، 2019-2018، صفحة 07) ، الهدف الأساسي من هذا النوع من التكوين هو صقل العامل و تزويده بالمهارات والمعارف التي تفيده وكذا أحدث التطورات التي تكون ضمن مجال اختصاصه ومن ثم تحسين مستوى أدائه الذي يعود برفع إنتاجية المؤسسة وتحسين أساليب العمل بما فمن مميزاته أنه يمس كل الفئات في المؤسسة ليس محصورا على فئة محددة .

الفصل الأول الإطار النظري

1.4.1.3. التكوين من حيث التطبيق :

❖ التكوين النظري : يعتمد هذا النوع على النظريات والمعارف والمعلومات بشكل أكبر من المهارات (العقون س.، 2018/2017، صفحة 75) ، حيث يشمل هذا الأخير المحاضرات النظرية والندوات وحلقات النقاش ، يسعى المحاضرون من خلالها الى إيصال المعلومات للمتكون . (بلخير، التكوين واثره على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، 2014، صفحة 164)

❖ التكوين العملي : يعتمد هذا الأخير على المهارات والتطبيقات بشكل كبير من المعارف والنظريات . (العقون س.، 2018/2017، صفحة 75) ، يتم هذا النوع من التكوين غالبا في مراكز الخاصة بالتكوين وفق خطوات محددة من قبلي مصممي البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة . (بلخير، التكوين واثره على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، 2014، صفحة 164)

1.4.1.4. التكوين من حيث الهدف : يتمركز هدف التكوين حول تزويد العاملين بالمعلومات الجديدة عن طبيعة أعمالهم والأساليب والطرق الحديثة للعمل وكذا تمكينهم من تطبيقها ولهذا فإن أنواع التكوين من حيث الهدف الذي توجوه المؤسسة وتعمل على تحقيقه من خلال تقديمها لبرامج تكوينية تنقسم الى أربعة أنواع نذكرها فيما يلي : (بلخير، التكوين واثره على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، 2014، صفحة 164)

❖ التكوين لتجديد المعلومات : غالبا ما يسمى بالتكوين الإنعاشي حيث يقدم المتكون معلومات جيدة عن مجالات العمل وأساليبه، وكذا وسائله المتطورة أو تدعيم رصيده من المعلومات . (العقون س.، 2018/2017، صفحة 78) ، يتضمن هذا النوع من التكوين المعلومات المستجدة التي ينبغي أن تقدم للعاملين وفق التخصصات التي يقومون بإجرائها ، حيث تدعو الحاجة دوما الى تعميم هذا النوع من التكوين في كل التخصصات . (الطيب، تامه، و غطاس، 2019-2018، صفحة 08)

❖ التكوين على المهارات : ويقصد به تحسين مهارات العاملين بما يساعدهم على تحقيق أداء أفضل المهام التي يقومون بها أو لتكوينهم على أداء مهام جديدة مطلوب منهم القيام بها . (العقون س.، 2018/2017، صفحة 78)

❖ التكوين السلوكي : يطلق عليه اسم تكوين الاتجاهات أو التكوين على القيم وأخلاقيات العمل والإدارة ، الغاية منه تغيير أنماط السلوك السلبي الى أنماط سلوك ايجابي وتغيير الآراء ووجهات النظر الخاطئة الى الصحيحة ، وكذا لتدعيم لاتجاهات الايجابية والقيم والأخلاقيات لدى العاملين في المؤسسة . (العقون س.، 2018/2017، صفحة 79)

❖ التكوين للترقية : يستخدم هذا التكوين كأداة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف في مستوى أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى من المنصب الذي يشغلونه (الطيب، تامه، و غطاس، 2019-2018، صفحة 08) ، يهدف التكوين للترقية بما هو واضح من اسمه إعداد وتأهيل العامل الى

الفصل الأول الإطار النظري

الوظيفة الجديدة الأعلى والتي سيتم ترقيته إليها بمعنى أن تكوين الترقية يتم تقديمه للعامل قبل توليه لوظيفة ذات مستوى أعلى لتحضير و تأهيله من اجل تولي هذه الوظيفة حتى تساعده على القيام بهذه الوظيفة الجديدة بنجاح وأداء عالي . (العقون س.، 2018/2017، صفحة 79)

1.4.1.5. التكوين من حيث عدد المتكويين :

❖ **التكوين الفردي :** يعتمد هذا النوع من التكوين على الأسلوب الفردي حيث يتم فيه تنمية المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالعاملين الذين تم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا (بلخير، التكوين واثره على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، 2014، صفحة 164) ، ويكون ذلك عندما تأخذ العملية التكوينية الاتجاه نحو أفراد مخصصين بحيث يتم تكوين كل فرد على حدا وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وهذا من اجل التوظيف و تكييف الفرد مع البيئة العامة للمؤسسة، ولتصريفه بمهام وظيفته ، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير المعارف ومهارات أحد العاملين على أداة جديدة أو أساليب جديدة، و يحدث ذلك عندما يتم إرسال بعض العاملين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج تكوينية خارج المؤسسة. (الطيب، تامه، و غطاس، 2018-2019، صفحة 09) ، يهدف هذا النوع من التكوين الى تطوير المهارات الخاصة بالفرد الذي يكون بحاجة الى توجيهه وإرشاده الى الطريق الصواب والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته . (القوقا، 2007، صفحة 30)

❖ **التكوين الجماعي :** وخص هذا النوع من التكوين مجموعات العمل التي تتشارك معا للقيام بمهام معينة ، ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام، أما بالنسبة للعاملين الذين توضح دراسات الاحتياجات التكوينية وجود قواسم مشتركة بين أفرادها، ومن هذه الناحية فتعمل إدارات التكوين على تجميع هؤلاء في جماعات تكوينية، و إخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات. (الطيب، تامه، و غطاس، 2018-2019، صفحة 09) ، ويعتمد هذا النوع من التكوين على الأسلوب الجماعي في التكوين ، يتمثل في الالتحاق بمجموعة من العاملين المراد تكوينهم جماعيا في مراكز تكوينية مخصصة ، (بلخير و ارزقي، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، 2014، صفحة 164) ، كما يهدف هذا الأخير الى تطوير مهارات وقدرات الأفراد بصفة جماعية .

1.4.1.6. التكوين من حيث نوع الوظائف :

❖ **التكوين الإداري :** هو التكوين الذي يركز بصفة كبيرة على إكساب أو تنمية معارف الأفراد وقدراتهم الذهنية و السلوكية ويخص الأفراد الذين يتولون مناصب ذات طبيعة إدارية (القوقا، 2007، صفحة 29) ، يشمل هذا النوع زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليله للمشاكل و اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة و زيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشتمل بالإضافة إلى تلك المهارات الاتصالية و القيادية و الإشراف و التحفيز و التخطيط و التنظيم (الطيب، تامه، و غطاس،

الفصل الأول الإطار النظري

2018-2019، صفحة 07) ،توفر الخبرة المعرفة في مجالات مثل الإدارة الإستراتيجية وإدارة ، يتميز هذا الأخير كون

المديرون يتعرفون من خلاله على طرق تؤدي بهم الى حل المشاكل المؤسسة والفائدة تعود بالربح الى كلى الطرفين .

❖ **التكوين المهني و الفني** : يقصد به التكوين الذي يركز على إكساب أو تنمية معارف الأفراد ومهاراتهم الحركية والذهنية ، بهدف إعداد الأفراد لممارسة حرفة أو مهنة مخصصة بمستوى أداء معين (القوقا، 2007، صفحة 29) ،ويستهدف هذا النوع بالتعريف بالقواعد والإجراءات الواجب إتباعها حين القيام بالعمل ، وتقديم الفرصة اللازمة في التفهم و الاستيعاب والممارسة وهو يمس العاملين الجدد الذين لم يسبق لهم من قبل التعرف على العمل أو التمرن على أدائه (الطيب، تامه، و غطاس، 2018-2019، صفحة 07 ، 08) ،هذا النوع يولي اهتمامه بالمهارات الميكانيكية واليدوية في الأعمال الفنية والمهنية (علاهم و بلالي، 2018/2017، صفحة 06) ،مثل التعلم في مجالات التسويق والتخطيط وإدارة المبيعات والمشتريات وإدارة الموارد البشرية وغيرها ،غالبا لا يحتاج هذا النوع الى التفرغ الكبير ويؤدي غالبا الى أداء أحسن والى نمو وظيفي أفضل ، وعادة ما يتجاهل هذا النوع من قبل المؤسسات عن خطأ ويتمنون الأفضل (العقون س.، 2018/2017، صفحة 77)يقام هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال ، حيث تقوم هذه المراكز تكوين مهن محددة حسب الحاجة .

❖ **التكوين التخصصي** : هذا النوع من التكوين يتضمن مهارات ومعارف على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية (علاهم و بلالي، 2018/2017، صفحة 07) ،مثل التعليم للحصول على شهادات في المحاسبة مثلا والحقوق والبنوك والهندسة ، يساعد على توفير المهارات الفردية ويكون قيم للفرد وكذلك المؤسسة ، يؤدي هذا الأخير الى اختيار انتقائي أفضل للتعيينات المستقبلية في المؤسسة ويحتاج الى مجهود على مدى زمني طويل (العقون س.، 2018/2017، صفحة 77) ، حيث يطبق على وظائف ذات مستوى أعلى من الوظائف الفنية و المهنية و يضمن اكتساب معارف و مهارات تشمل عادة الأعمال المحاسبية و المشتريات و المبيعات و هندسة الإنتاج، حيث أن المعارف و المهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها واتخاذ القرار فيها. (الطيب، تامه، و غطاس، 2018-2019، صفحة 08)

1.4.2. أساليب التكوين :

تتمثل أساليب التكوين في الطرق التي يتم من خلالها نقل وعرض المعلومات من المكون الى المتكونين ،حيث يسعى المكون عند تقديمه للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في أذهان المتكونين ،ومن ضمن هذه الأساليب نجد المناقشة ، تمثيل الأدوار ، المحاضرات ، دراسة الحالات وتبقى طريقة اختيار هذه الأساليب وفقا للسبب الذي تم لأجله التكوين أي حسب احتياجات التكوين ، حيث هناك أساليب تطبق داخل المؤسسة وهناك التي تطبق خارجها .

1.4.2.1. **أسلوب النقاش** : يقوم هذا الأسلوب على تواجد مكون ديناميكي يسمح بمناقشة المتكونين ويشجعهم على طرح تساؤلاتهم وكذلك بين المتكونين أنفسهم ،حيث تكون هنالك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات (نوري، 2010) ، كما

الفصل الأول الإطار النظري

يقصد بهذا الأسلوب اجتماع بين مجموعة من الأفراد، يقومون بمناقشة موضوع ما أو مشكلة معينة ، والتي من خلالها يتم تبادل المعلومات والأفكار والآراء والخبرات بين الأفراد المتناقشين (العقون س.، 2018/2017، صفحة 73) ، هذا الأسلوب من المناقشة الجماعية يتم عندها يريد المكون نشر روح التعاون والمشاركة ، يساهم في تشكيل كم من الأفكار والاقتراحات والحلول وهي تعود بفائدة كبيرة للمجتمع .

1.4.2.2. أسلوب المحاضرة : تعتبر المحاضرة من الأساليب التقليدية والقديمة للتكوين ، حيث يكون المكون في هذه الحالة هو الوحيد المتحكم في طريقة تكوينه ، يقوم بعرض الموضوعات دون معارضة من احد المحاضرين ، إلا أن هذا الأسلوب له عيوبه لأنها في الغالب تمثل عملية اتصال من جانب واحد ومجال المناقشة يكون محدودا للغاية ، لكنها تفيد كذلك في إعطاء حقائق وبيانات تساعد المتكون في تحديد وجهة نظره بالنسبة للمسائل التي قد تعرض عليه (القوقا، 2007، صفحة 171) ، يعرض المكون آرائه عرضا نظريا بهدف تقديم معلومات ومفاهيم ، بالرغم من وجود عيوب إلا أنه يمتاز كونه مريحا من حيث إعداد المتكونين ، غالبا ما يتم تدعيم هذا الأسلوب بالوسائل التوضيحية كالأفلام ، وبعض الوسائل السمعية البصرية ، ومن مزايا التكوين عن طريق المحاضرة إمكانية التواصل مع عدد كبير من الأفراد وهذا ما يعكس بالإيجاب على المؤسسة نظرا لتقليل تكاليف التكوين ويتم تنظيمها بدقة مما يسهل إيصال المعلومة للمتكونين وتسلسل الأفكار ، حيث هذا الأسلوب في جامعات والمعاهد .

1.4.2.3. أسلوب دراسة الحالات : أصبح استخدام هذا الأسلوب شائعا ويتمثل في أن المكون يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة (نوري، 2010، صفحة 258) ، تتضمن دراسة الحالة اختبارا تفصيليا لوضع محدد يمكن أن يكون حقيقيا أو افتراضيا ، ولكن بالضرورة أن يتم اختبار الموضوع بعناية ، حيث ينمي المتكونين مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج ، حول المبادئ النظرية والتطبيقية . (العقون س.، 2018/2017، صفحة 73) ، في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها ، و حلولها البديلة و تقييم البدائل المختلفة، وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض المتكونين ، وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكاملة.(زغدود، 2015-2014، صفحة 117، 118)والجدير بالذكر أن أسلوب دراسة الحالات يتوقف على عوامل كثيرة نذكر منها :وجود الاعتماد اللازمة لتحقيق ذلك ؛ وجود هذه الحالات وتوافر الوسائل وتأمين المراجع المكتوبة التي يتم توزيعها على المتكونين ؛وجود الوقت الكافي للتكوين والمناقشة التامة للحالة؛ المساهمة الايجابية للمتكونين في تحصيل المعرفة أو المهارة المطلوبة ؛قدرة ومهارة المكون في إعداد الحالات. (بوزنيط و فقعاص، 2015/2014) . يهدف هذا الأسلوب الى تشجيع المتكونين على التحليل أكثر من محاولة الوصول الى حل معين صحيح للحالات المستخدمة ، وهذا عن طريق نشر حس الملاحظة لدى المتكونين ، ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت الى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريق أو آخر من طرق الحل البديلة .

الفصل الأول الإطار النظري

1.4.2.4. أسلوب لعب الأدوار (تمثيل الأدوار) : ويقوم المكون بعرض المشكلة و الخلفية العلمية لها و مبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة المتكويين مثالا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه و هذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع, وذلك بأخذ المشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء والعاملين ، ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة(بن عليّة، 2014/2013، صفحة 27) ،وهو أسلوب يبدأ بعرض الحالة على المتكويين ويقوم المكون بتوزيع الأدوار الجاهزة أو السيناريوهات على أطراف الحالة للتصرف وفقاً لذلك، فإذا كان التكوين على نمط الإشراف ، فقد يوجد دور كتابي لشخص يقوم بدور المدير وشخص آخر يقوم بدور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهم حسب متطلبات دوره ،هنالك فريق آخر من المتكويين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء ويفترض أن مثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق للفريق الأخر بطريقة أفضل حيث يعرف السلوك الحقيقي في العمل ، وقد تتكرر العملية ويعاد توزيع الأدوار ، يساعد هذا الأسلوب في توسيع إدراك المتكويين وإزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض (نوري، 2010، صفحة 258)يهدف هذا الأسلوب الى خلق مواقف عملية من خلال تمثيل المتكون شخصية معينة في موقف تمثيلي محدد غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في مجالات التكوين على العلاقات الإنسانية كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على النقاط الآتية:أن تكون الحالة التمثيلية لها علاقة مع الموضوع؛وضوح لغتها لتسهيل فهمها من قبل المتكويين؛أن تتميز بالاختصار كون وقت الوقت المخصص لقراءة الدور هو خمس دقائق على الأكثر .

1.4.2.5. أسلوب العصف الذهني : يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة محددة ، ثم يأخذ بآراء المتكويين بصورة سريعة ودون أي تردد في التفكير ، يقوم هذا الأخير على أن العرض السريع للأفكار والأداء يمكن أن يشجع المتكويين ويحررهم من الجمود ، كما أن وابل الأفكار الكثيرة يكفي لتغطية جوانب الموضوع الذي عرضه المكون ، وهذا ما ييسر على المدرب العرض وكذا ينمي الثقة بالنفس للمتعلمين مما يشجعهم على التكوين وعلى الابتكار والإبداع .(زغدود، 2014-2015، صفحة 120)هذا الأسلوب يعتمد على حرية التفكير من خلال طرح المكون على المتكويين موضوعا ما أو مشكلة أو موقف ويطلب منهم استنباط أكبر قدر ممكن الأفكار ، دون أية قيود مع تدوين تلك الأفكار ثم يتم المناقشة والتحليل للوصول في الأخير لحلول مناسبة . (العقون س.، 2018/2017، صفحة 74)

1.4.2.6. أسلوب التكوين باستخدام الحاسب الآلي : هو من بين الأساليب الحديثة والمتطورة حيث يقوم يبدأ من خلال هذه الأداة بطرح المتكون لمجموعة من التساؤلات التي يريد الاستفسار عنها والتي يجيب الحاسب عليها من خلال التشغيل بنظام خاص ، ثم يقوم الحاسب بمحصر مجموعة من الأخطاء التي ارتكبت عن طريق المتكون ثم تقديم كيفية تصحيحها (العقون س.، 2018/2017، صفحة 75)إن هذه الطريقة تستعمل بصفة أساسية لتنمية معارف ومهارات المتكويين، حيث أن هناك بعض المواضيع تتطلب المتابعة ، ولقد أشارت نتائج بعض الدراسات أن التعلم خلال هذه الوسيلة يخفض من الوقت التعلم بنسبة 50%.

الفصل الأول الإطار النظري

1.4.2.7. أسلوب التكوين باستخدام الأقراص الصلبة والانترنت : يحدث هذا الأسلوب بتفاعل المتكويين مع شبكة الانترنت ، ويظهر بشكل برامج مراسلة باستخدام البريد الالكتروني ، يحتوي على العديد من الجلسات اليومية ويتم من خلالها تكليف المتكويين بواجبات يجب عليهم القيام بها ثم تناقش من طرفهم، وتستخدم في هذا الأسلوب الأقراص الصلبة التي تحتوي على المادة التعليمية وتشغل بالحاسب الآلي والتدريب على محتواها . (العقون س.، 2018/2017، صفحة 75) ، هذا الأسلوب من التكوين لاقى انتشارا وتطورا واسع في شتى المجالات والقطاعات لاسيما بعد حدوث جائحة كوفيد 19 حيث أصبح الالتقاء يشكل نوعا من الخطر وبفضل هذا الأسلوب ظلت المؤسسات تكون عمالها تكويين عن بعد كما لجأت إليه الجامعات والمعاهد والمؤسسات التعليمية نظرا لسهولة ، حيث صار العامل يكون ويقوم بأداء مهامه وهو في المنزل عن طريق الحاسوب وشبكة الانترنت وهذا لتفادي خطر الجائحة التي شكلت أزمة صحية واقتصادية كونها أدت لتسريح كم هائل من العاملين من وظائفهم لاسيما في بلدنا الجزائر نظرا لقلّة انتشار التكوين عن طريق الانترنت لكنها أدت في الأخير الى نشر أسلوب جديد ويساعد العاملين والمدربين من نقل المعلومات والمهارات بشكل سهل ، فبالرغم من انها طريقة جيدة إلا انها أحدثت بعض المشاكل بسبب قلة تدفق الانترنت أحيانا ، كما أن عدد كبير من المتكويين استعانوا بهذا الأسلوب بغاية نشر المعلومات والمعارف بين الأفراد وتطوير من مهاراتهم .

1.4.2.8. أسلوب الندوة أو الحلقة الدراسية : يتمثل في اجتماع مجموعة صغيرة من المتكويين لمناقشة مشكلة أو موضوع أو أكثر ، حيث يقوم المكون بتوجيه وتسيير مجرى المناقشة من أجل الحصول على استنتاجات، يتطلب هذا الأسلوب مكوّنات متمكنا يتميز بشخصيته القيادية ولديه اطلاعا واسعا بموضوع المشكلة قيد المناقشة (العقون س.، 2018/2017، صفحة 73)

1.4.2.9. أسلوب الوقائع الحرجة : إن عدم واقعية بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع المتكويين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد المتكويين على ربط المحتوى التكويني بالواقعة الممارسة وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يسأل المتكويين ويشجعهم على إشارة إحدى هذه الوقائع.(بوعبدلي، 2011/2010، صفحة 91 ، 92)

1.4.2.10. أسلوب التريصات بالخارج : التريصات بالخارج تعتبر إحدى الأساليب التكوينية خاصة لفئة الإطارات العليا التي دوما تحتاج الاحتكاك المستمر مع مؤسسات متنوعة والهياكل التي تمارس نفس النوع من النشاط ، غالبا ما تتكفل الدولة أو المؤسسة بإرسال الفرد المعني بالتكوين بغاية الحصول على الخبرة ومهارات جديدة ، حيث تختلف فترة التريص حسب نوع النشاط وكذلك نوع المهمة التي تحتاجها الدولة من هذا العامل. (بلقايد، 2016/2015)

وإضافة الى الأساليب سابقة الذكر فإن التغيرات التكنولوجية أوجدت الحاجة الى أساليب أخرى جديدة التي لم يتم التطرق إليها في بحثنا هذا ، وليس لقلّة أهميتها وإنما لضيق الوقت الذي يدهاها ، من بين هذه الأساليب التلمذة الصناعية ، التمرير على الأعمال ، برامج إعادة التكوين ، مشروعات تنظيمية ، التكوين عن طريق الأقمار الصناعية ، نمذجة السلوك ، المؤتمرات التعليمية

الفصل الأول الإطار النظري

المرمج ، الرحلات ، تكوين الفريق ، التكوين الإبداعي ، خدمات الزبون ، وبالتالي مجرد الإشارة أنه لا يوجد أسلوب مثالي للتكوين يستخدم بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التكوين باختلاف نوع ومكان التكوين ، وباختلاف مناصب المتكويين ومستواهم ، وكذا باختلاف الظروف التي تعيشها المؤسسة ، ومنه لكل مؤسسة أساليبها الخاصة تختارها من بين هذه الأساليب التي تعتبر أنها تناسب ظروفها وتعود لها بنتائج إيجابية.

1.5. التخطيط الاستراتيجي للتكوين :

يتخذ التخطيط الاستراتيجي للتكوين ، والذي يعتبر تخطيط طويل المدى يتراوح مدته الزمنية بين خمس وعشر سنوات ، بعد مراجعة الماضي وتحليل الحاضر ، واستقراء المتغيرات البيئية المتوقعة . (زقندري و فكار، دور التكوين في تحسين اداء المنظمة، 2016، صفحة 200 ، 201) وهناك أسباب متعددة التي تدعي تصميم إستراتيجية التكوين أهمها :

- ✓ الاتساق والانسجام مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية ، الذي يوضح الوظائف التي ستنشأ و التي ستصبح شاغرة مستقبلا في اجل يتراوح بين خمس وعشر سنوات حيث يتطلب ذلك تخطيطا تكوينيا طويل المدى من اجل تأهيل الأفراد ؛
 - ✓ إن مواجهة التحديات يتطلب تطويرا في التكنولوجيا ، فيما يخص خصائص التجهيزات (الألات) ومستوى الأداء ، وبدوره هذا يحتاج الى تنمية قدرات الأفراد من اجل فهم خصائص هذه المعدات والتجهيزات الجديدة وإدارتها بكفاءة و بفعالية ؛
 - ✓ إن البعد الاستراتيجي للتكوين يساعد في تطوير أهداف المؤسسة وهذا من خلال تطوير وتنمية الكفاءات المطلوبة ؛
- وعليه فتقوم إستراتيجية التكوين بتحديد الأهداف طويلة المدى أو الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة على إدراك التوجهات الإستراتيجية في كل الوظائف الأخرى كوظيفية التسويق والمالية ، إدارة الموارد البشرية .

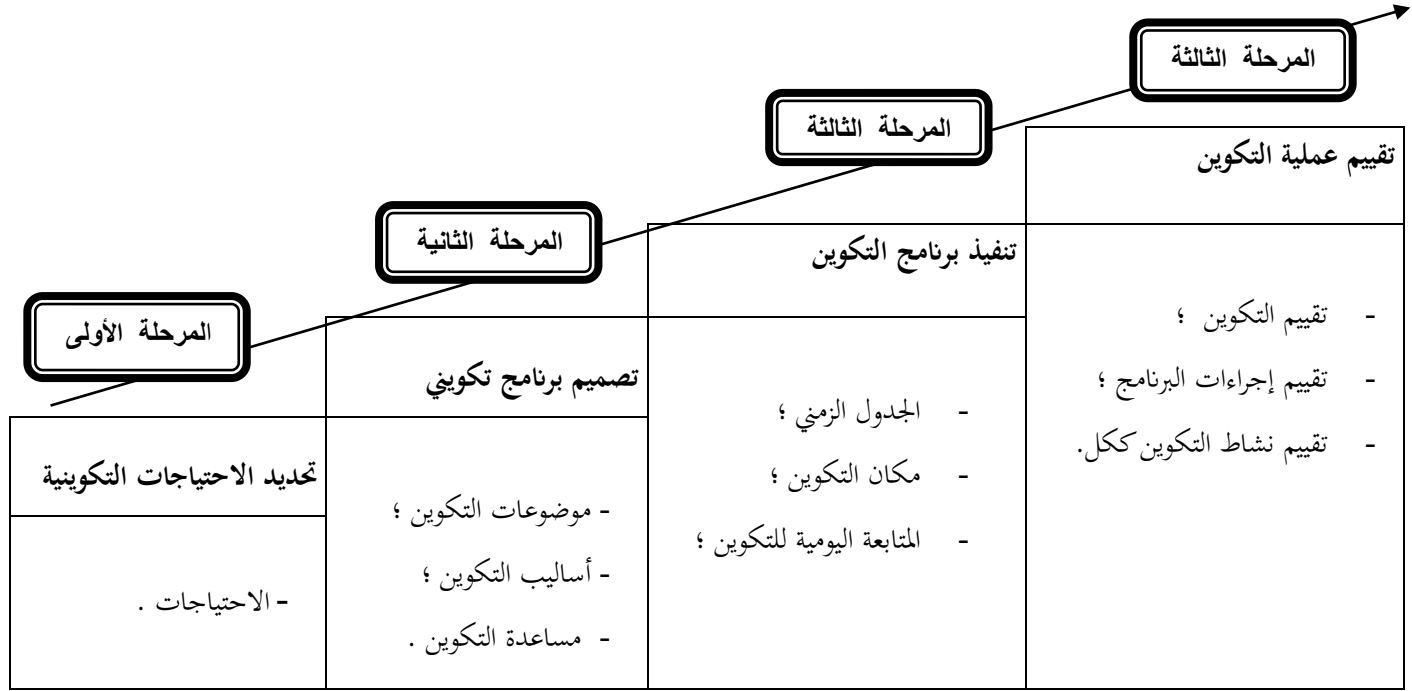
1.6. خطوات (مراحل) عملية التكوين :

تعتبر مراحل العملية التكوينية أساسية ومترابطة فيما بينها ولا يمكن التفاوت فيها ، حيث يصمم التكوين وفق الاحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين ، وهذا ما يترتب عليه تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التكوينية ، وكذا تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها وتقييمها ومتابعتها ، كما تتضمن العملية التكوينية المراحل التالية : مرحلة التكوين (تخطيط وتنظيم وتنفيذ التكوين) ، ومرحلة التقييم (تقويم البرنامج التكويني). (بلخير، التكوين واثره على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، 2014، صفحة 166)

وبعد أن أصبحت وظيفة الموارد البشرية عاملا أساسيا في تحقيق التقدم والتميز كون العنصر البشري أصبح يمثل استثمارا بالنسبة للمؤسسة لأهميته البالغة ، صار التكوين يمثل نشاطا استراتيجيا يهدف الى تحقيق أهداف الموارد البشرية وأهداف المؤسسة ككل والشكل الاتي يوضح مراحل العملية التكوينية :

الفصل الأول الإطار النظري

الشكل رقم 03 : خطوات التكوين (مراحل التكوين)



المصدر : من إعداد الطالبة نقلا عن (بوقطف، 2014/2013، صفحة 31)

▪ مرحلة جمع المعلومات أو البيانات :

وتمثل المرحلة التمهيدية في العملية التكوينية والتي من خلالها يتم توفير البيانات حول النظام التكويني وتحديد العوامل المؤثرة عليه ، سواء كانت داخلية تخص المؤسسة أو خارجية، وعملية جمع المعلومات هي خطوة تليها عملية التحليل والاستنتاج بهدف استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في تخطيط وتوجيه النظام التكويني. وأهم هذه المؤشرات التكوينية التي يكشف عنها تحليل المعلومات هي:

✓ معلومات عن التنظيم الإداري:

وهذه المعلومات تتمثل في: اختلال الهيكل الوظيفي بزيادة الأفراد عن الوظائف؛ استحداث وظائف جديدة. استحداث أنشطة جديدة. اختلال الهيكل الوظيفي بزيادة الأفراد عن الوظائف. تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى منها. تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف توقف بعض الأنشطة القائمة. إلغاء وظائف قائمة.

الفصل الأول الإطار النظري

✓ معلومات عن الأفراد :

و تتمثل في :اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف؛ الاحتياج إلى أفراد ذوي مهارات وقدرات جديدة غير متاحة للعاملين؛ اختلال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين؛ عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العلمية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم.(العقون ص.، 2017/2018، صفحة 38)

1.6.1. مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية :

1.6.1.1. مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية :

تمثل عملية تحديد الاحتياجات التكوينية نقطة البداية لتخطيط عملية التكوين، والتي إذا تمت بشكل دقيق فإن بقية مراحل عملية التكوين تحقق الهدف منها بشكل كبير ، وتعرف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية على أنها:

مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل أو الإنتاج أو تعرق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة"(زايد، 2003، صفحة 297) ، كما تعرف الاحتياجات التكوينية على أنها مجموع التغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها ، في معرفة مهارات أو اتجاهات أو سلوك العاملين ، وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج أو تعرق سير السياسة العامة ، أو تحول دون تحقيق أهدافها ، كما يعبر عنها بأنها نقطة البداية في أي عملية تكوينية ويعبر عنها بنواحي القصور أو الضعف في الأداء الحالي أو المتوقع.(الصيرفي، 2009، صفحة 13)، وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التكوين الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، فهي التي توجه التكوين إلى الاتجاه الصحيح، وهي تمثل القدر المطلوب تزويد المتكويين به كما ونوعاً من المعلومات والمهارات والاتجاهات.

يتبين مما سبق أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتمثل في :

- ✓ الفرق بين ما هو مطلوب من معرفة أو مهارات أو اتجاهات ، وما هو موجود فعلاً .
 - ✓ مجموعة التغيرات والتطورات المراد تحقيقها في معلومات ومهارات وسلوكيات العاملين .
 - ✓ عملية تهدف الى التغلب على مشاكل العمل والإنتاج بالمؤسسة . (بوغريس، 2013/2012، صفحة 18)
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الاحتياجات التكوينية على أنها جوانب ضعف أو نقص فنية أو إنسانية ، أنية أو متوقعة ، حيث تظهر هذه العملية نتيجة حدوث قصور في الأداء ، تكون هذه الأخيرة في معارف و معلومات وقدرات العاملين أو مشكلات محددة يراد حلها وتمثل هذه الأخير نقطة مهمة لنجاح البرامج التكوينية في المؤسسات .
- يكون تحديد الحاجة بعد دراسة حاجة كل فرد في المؤسسة لتكوين ، من خلال الكشف على جوانب القصور فيمن تم اختيارهم حالياً ، أو اللذين هم في مواقع تنظيمية أخرى في المنظمة ومن هنا فيتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي : (شريف، 2016)

الفصل الأول الإطار النظري

✓ **مؤشرات الأداء التنظيمي** : لأنه قبل كل شيء لا بد من دراسة كفاءة أداء المؤسسة والمتمثل في معدلات الإنتاجية (سلع أو خدمات) وكذا معدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات ومؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد .

✓ **مؤشرات أداء العاملين** : إن الخطوة الأساسية للتحقق من تحسين الأداء التنظيمي عن طريق الموارد البشرية يتمثل في تحليل أداء الأفراد العاملين بها ودراسة مكوناته، حيث يتطلب هذا المؤشر أداء الأفراد العاملين لاسيما كل فرد على حده ومكونات الأداء .

✓ **مؤشرات حاجة الأفراد الى التكوين** : تعتبر من أدق الخطوات لتحديد احتياجات التكوين ، حيث يتم فيها تحديد الأفراد الذين هم فعلا بحاجة الى تنمية قدراتهم بالتكوين ، يتم في هذه الخطوة قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل ، وكذا بمقارنة مستويات الأداء الحالي بقدرات واستعدادات الأفراد في مختلف المهام حتى يتيح الفرصة لتحديد جوانب الأداء التي يشوبها الضعف ، لكن عندما يملك الفرد القدرات اللازمة لها لا تكون هنالك حاجة الى التكوين ، وبالتالي يجب توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد .

1.6.1.2. طرق تحديد الاحتياجات التكوينية :

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف محدد ، وهنالك ثلاثة طرق لتحديد الاحتياجات التكوينية :

1.7.1.2.1. تحليل أهداف المؤسسة ووظائفها : (تحليل التنظيم)

ويقصد به فحص عدة جوانب تنظيمية وادارية مثل أهداف المؤسسة ، ووظائفها واقتصادها وسياستها ، وكفاءتها وكذا مواردها البشرية ، وذلك من اجل تحديد المواقع التنظيمية التي تتطلب الى التكوين ونوع التكوين الذي يلزمها ، وفيما يلي نجد أهم النقاط التي يتكون منها التحليل : (زغود، 2014-2015، صفحة 105) الفهم الصحيح والواضح لأهداف المؤسسة ؛تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؛تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها ؛دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة ؛تعديلا معادلات الكفاءة ؛تحليل المناخ التنظيمي ؛دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها .

1.7.1.2.2. تحليل العمل :

يتم هذا التحليل بعد القيام بالتحليل التنظيمي غالبا عن طريق دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات أي توصيف العمل ، مما يمكن من اكتشاف المشاكل وأسبابها (حمداوي، 2004) ، ويقصد به تعيين الوظائف المتعلقة بالتكوين مع أخذ بعين الاعتبار تحليل الوظيفة التي يعتبر أساس تحديد مكونات التكوين ، غالبا ما يكون تحليل العمل تحليل تاريخي بمعنى أن يقوم بوصف الوظيفة كما هي وليس ما يمكن أن تكون عليه مسبقا ، ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها : مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة ؛المقابلة ؛ الاستقصاءات، المفكرة اليومية ؛قوائم الاحتياجات ؛الأداء الفعلي للوظيفة .

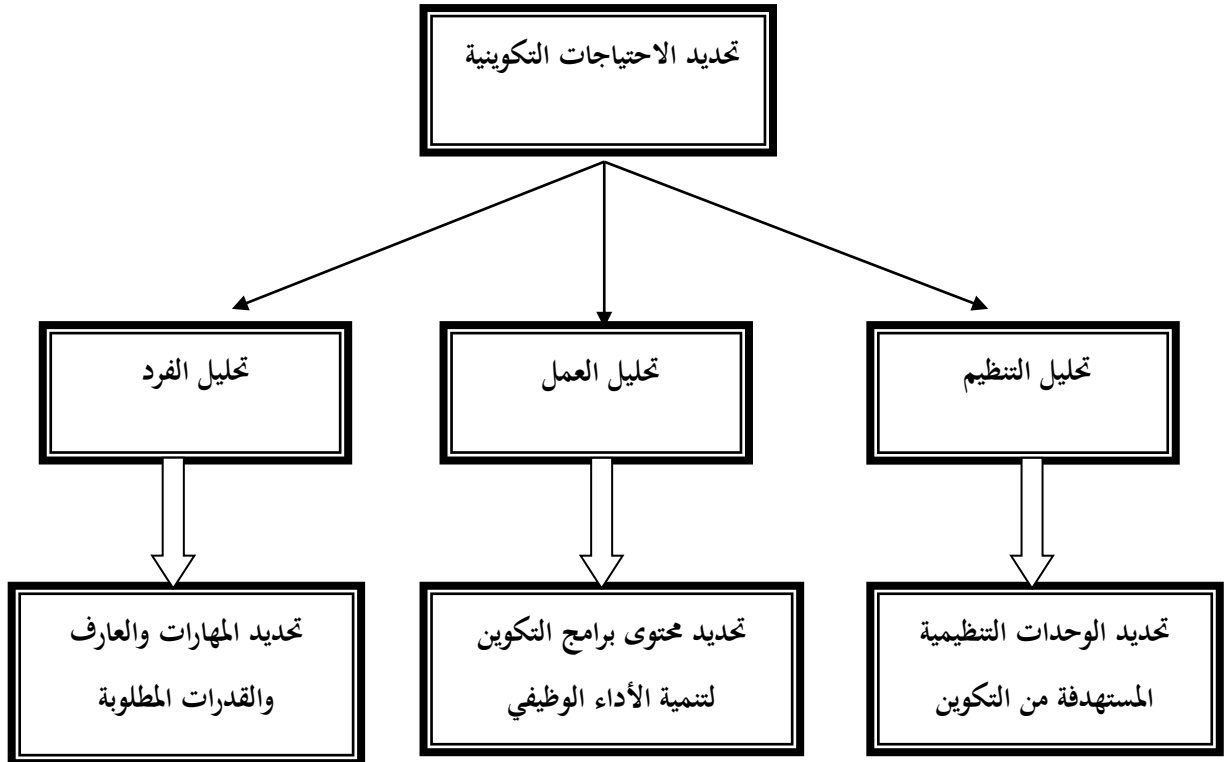
الفصل الأول الإطار النظري

1.7.1.2.3. تحليل الفرد :

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد أثناء عمله ، حيث يهدف هذا النوع من التحليل الى معرفة ما إذا كان العامل بحاجة الى التكوين أم لا ، بالإضافة الى نوع التكوين والأنشطة التي يتضمنها ، حيث يعتمد هذا النوع من التحليل على العاملين أنفسهم بغاية تعيين طريقة قيامهم بواجباتهم ووظائفهم ، ثم تحديد أنواع المهارات والمعارف الواجب تلمسها وكذا السلوك ألامر تبنيه حتى يستوفوا شروط وظائفهم الحالية ، ولكي يتم الحصول على النتيجة المرغوبة فإن التكوين يقوم بدراسة الأفراد على ثلاثة جوانب :
(الوهاب، 2001)

- ✓ المواصفات الوظيفية : حيث يجرى الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبراتهم وكذا الوظائف التي يشغلونها .
 - ✓ الخصائص الشخصية : حيث يتم وصف الأفراد من خلال الجنس (ذكر ، أنثى) ، العمر وبعض الصفات الشخصية كالقدرات والمعارف و الاستعداد للتعليم والتكوين ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يكنها الشخص تجاه عمله والعاملين وكذا مدى ولاءه للمؤسسة وحبه للعمل والرغبة في إتقانه .
 - ✓ الجوانب السلوكية : (الاتجاهات السلوكية)
- يتم التركيز هنا على سلوكيات العاملين أثناء الوظيفة حيث يتم قياس معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته و مدى تفاعله مع الآخرين ، وكذا نوع علاقاته مع زملائه العاملين و المرؤوسين ورؤسائه ودرجة اتساق هذه العلاقات .

الشكل رقم 04 : أطراف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر : (زايد، 2003، صفحة 301)

الفصل الأول الإطار النظري

1.6.2. مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني :

بعد تحديد الحاجة للتكوين بصورة دقيقة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها واختيار الأفراد المتكويين تأتي هذه المرحلة المهمة والمتعلقة بتصميم البرنامج التكويني من أجل معالجة وإشباع تلك الحاجة ، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني هو الأخر عدة خطوات .

1.6.2.1. تصميم البرامج التكوينية :

يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني الوسيلة الرئيسية خلف نجاح أي برنامج تكويني ، والجهد الذي يجب على المسؤولين المهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد محدد ذاته استثمارا هاما يحقق عائد مريح على المستوى المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه من مواكبة محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل لها .(عبد الرحمان، 2002، صفحة 190، 191) تشمل خطوات التصميم العناصر التالية :

1.6.2.2. تحديد أهداف البرنامج التكويني :

إن تحديد أهداف البرنامج التكوين يمثل الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني ، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية (تحديد الاحتياجات التكوينية) الذي يحدد الخصائص والقدرات والمعارف والمهارات المراد إكسابها للمتكويين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ، حيث يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتستعمل كأداة لتوجيه المنخرطين في عملية التكوين ، وكمعايير أساسية لتقييم البرامج التكوينية .

ومن هنا يمكن أن نذكر عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المتنوعة كالأتي: (شريف، 2016، صفحة 214)

- ✓ تنمية سلوك المتكويين وترشيد تصرفاته وإكسابه قيما واتجاهات حديثة تخدم مسائل أو مواقف معينة ؛
- ✓ تطوير معارف ومعلومات المتكويين واكتساب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتطوير قدراته العلمية والتطبيقية بما يحقق تحسين أدائه ؛
- ✓ تزويد المتكويين لمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية ؛
- ✓ إعداد العاملين لتولي مسؤولية أكبر في مجال عملهم بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية والقدرات التنظيمية والخبرات ؛
- ✓ نقل المعلومات حيث يتركز هدف البرامج ، فيكون موجهها بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن كذلك معلومات عن نظامها وسياساتها ؛
- ✓ تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة والمحافظة على الموارد البشرية ؛

الفصل الأول الإطار النظري

1.6.2.3. تحديد محتويات البرنامج التكويني :

بعد التطرق الى أهم الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني ، نتوجه مباشرة لدراسة أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج ، والتي تمكن الفرد وتسمح له من أداء مهامه وواجباته بكفاءة عالية ومن أهم هذه المحتويات نذكر : (بوعبدلي، 2010/2011)

- **اختيار المحتوى :** إن لمحتويات برنامج التكوين اثر كبير في نجاح البرنامج التكويني، لذا فمن الضروري على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات والموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى (المادة العلمية والعملية) في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمتكونين.
- **تسلسل المحتوى :** إن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم بواسطتها وضع المحتوى أو الخبرات للتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم وفي أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم مصممو البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين أو إعطائه اهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له.

يجب أن تتناسب عملية تحديد المحتوى التكويني وطبيعة المتكونين ، ومستواهم ونوعية التكوين ، فعند صياغة محتوى برنامج التكوين يجب مراعاة مبادئ أساسية أهمها التركيز على المتكون أكثر من المكون ، ومراعاة الفروق الفردية بين المتكونين مع إظهار مجموعة مهارات ، محددة ، بالإضافة الى الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية ، وان تكون المادة مأخوذة من واقع المتكونين ومصاغة بلغة واضحة وسليمة مع مراعاة الدقة والحداثة وأن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة فيما بينها .(شريف، 2016، صفحة 215) ،وعليه فإن محتويات برامج التكوين لها أهمية كبيرة لأي برنامج تكويني ، وتتمثل في المواضيع التي سيتم تناولها خلال عملية التكوين ، والتي تظهر عند تحديد الاحتياجات التكوينية ، وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره في مواضيع التكوين .

1.6.2.4. تحديد وسائل وأساليب التكوين والأفراد المعنيين به :

تختلف وسائل وأساليب التكوين مع اختلاف البرامج التكوينية والأهداف المراد تحقيقها وكذا الأفراد المعنيين بالتكوين ؛

1.6.2.5. تحديد وسائل وأساليب التكوين :

يقصد بوسائل التكوين هي الأدوات التي يستعملها المكون عند نقله للمنهج التكويني الى المتكونين كاعتماد مثلا على أجهزة العرض الحديثة (Data show) أو التقليدية (العاكس الضوئي) ، أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط فيديو ، السبورات المثبتة والمتحركة .بينما الأساليب فتتمثل في الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني الى المتكونين بصورة تترك الأثر المطلوب . وعلى المكون المتميز اختيار الأسلوب التكويني المناسب ، والذي يسهل له تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أبرزها المستوى الإداري للمتكونين ، وعددهم وموضوع التكوين وكذا مدته ، إضافة الى الإمكانيات المتوفرة وميزانية البرنامج التكويني ، غير ذلك يوجد عدد كبير من العوامل التي قد تؤثر على اختيار أسلوب التكوين المناسب من بينها عوامل إنسانية تخص المكون والمتكون والبيئة ، والمهارات والعارف ومجال التكوين ، المحددات الزمنية (مدة التكوين) وكذا تكلفته .(شريف، 2016، صفحة 215)

الفصل الأول الإطار النظري

1.6.2.6. تحديد الأفراد المعنيين بالعملية التكوينية :

قبل الشروع في عملية التكوين يجب تحديد الجهات الفاعلة فيها أولاً أي تحديد الأفراد المعنيين بالعملية التكوينية ، فيستحيل بدء دورة تكوينية دون متكونين أو مكونين .

1.6.2.7. تحديد و اختيار المكونين :

يعتبر المكونين أهم عنصر من عناصر تنظيم التكوين واهم عوامل نجاح البرنامج التكويني ، كونهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ، ويقدمون الإرشاد والتوجيه والمساعدة للمتكونين وكذا يوفران الخبرة في مادة التكوين ، كما أن لهم دور مهم في عرض نظم التكوين وعليه فإن جودة التكوين بصفة عامة تعتمد الى حد كبير على كفاءة المكونين ، ولهذا فإن مهمة اختيار المكونين هي مهمة صعبة للغاية ولها أهمية كبيرة .(زغدود، 2014-2015، صفحة 114،115) ،ومنه فإن المكون هو الأساس كونه يقوم بالدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهماها ، فالمكون مهما كانت صفته (أستاذ خبير ، مدير ، مشرف ، ذو خبرة)هو شخص يقوم بنقل المعرفة أو المهارة أو تغيير السلوك لفرد ، من خلال برنامج أو برامج تكوينية ، تتميز هذه الأخيرة بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض محدد ، حيث يعتبر المكون القلب النابض والعقل المفكر لعملية التكوين ، كما يمثل أحد العناصر البارزين في عملية التكوين الذين لهم دور كبير في نجاح أو فشل عملية التكوين ككل ، للمكون ادوار يمارسها كونه باحث وناصح ، وكمستشار ومرشد ومبدع ومبتكر ، إضافة الى دوره كمصدر للمعلومات وكمخطط ومقيم إداري في نفي الوقت .(شريف، 2016، صفحة 2016) ، من بين المهارات التي تتوفر لدى المكونين : مهارة الاتصال والتفاعل ، الشخصية القيادية ، أسلوب الإقناع ، مهارة العرض والتقديم ، مهارة التقييم والملاحظة ، مهارة استخدام لغة الجسد ، مهارة استعمال الوسائل المساعدة كوسائل الإعلام الآلي.

1.6.2.8. تحديد اختيار المتكونين :

من الواجب على مصمم البرنامج التكويني أن يعطي أهمية وعناية خاصة وكبيرة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية ، فالفرد هو محور كل عملية تكوينية ، حيث أن اختيارهم (العاملين) يتم في خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية ، يبقى فقط أن يوضع المتكون المناسب في البرنامج المناسب، ولكي يكون التكوين فعالا وكفؤا، فإنه يجب مراعاة الأمور التالية عند اختيار الأفراد المطلوب تكوينهم:(زغدود، 2014-2015، صفحة 114)

- الأمور الإدارية : وتتمثل في: تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في المشروع؛ توفير الأساليب ، والوسائل للمتكونين والمكونين من أجل تأمين التكوين المناسب؛ اختيار أفراد من مستويات وظيفية وعلمية متقاربة من أجل ضمان استفادة أكثرهم؛ الإلزام بالحضور والاستمرار في البرنامج حتى نهايته .
- الأمور السلوكية : وتتمثل في انتقاء الأفراد المحفزين والراغبين في المزيد من المعرفة والاطلاع وتقبل كل جديد وكذا تقبل النصح وإتباع أوامر مرشديهم .

الفصل الأول الإطار النظري

○ الأمور الفيزيولوجية : وهي الأمور التي تتجلى في الرجوع الى المعلومات الخاصة بهم ، والتي بموجبها تم اختيارهم (المبول ، القدرات) ، ومدى اتساق هذه البيانات مع البرامج الموضوعية ، والتي غالبا ما تعبر عن كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفة التي يتم التكوين من اجلها.

1.6.2.9. تحديد زمان ومكان ميزانية التكوين :

يعد الزمان والمكان عنصرين جد هامين بالنسبة للبرامج التكوينية ، فيجب مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية وهذا بغرض ضمان فعالية ونجاح البرنامج التكويني . (بوعبدلي، 2011/2010، صفحة 42)

1.6.2.10. تحديد زمان التكوين : (الوقت)

يقوم مصمم البرنامج التكويني بتحديد الفترة التي تستغرقها عملية التكوين ، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل المهمة جدا في تصميم البرامج التكوينية ، لذا يجب تحديد الوقت اللازم على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ ، كما تختلف مدة البرامج التكوينية باختلاف البرامج حسب المستوى الإداري أو الهدف من البرنامج ، ولهذا يصعب تحديد الأساس الموضوعي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مدة برنامج تكويني مخصص ، حيث يلاحظ وجود تباين كبير في مدة البرامج التكوينية في الحياة العملية، فالبعض منها يكون يوم فقط ، والبعض الآخر أسبوع وقد يستمر لعدة أسابيع و أحيانا ما يمتد لشهور أي حسب مضمون العملية التكوينية ، فالوقت هو الأخير يمثل عنصرا هاما من عناصر نجاح العملية التكوينية ، إذا اختير الوقت المناسب يضمن الى حد كبير تعاون الإدارات المختلفة مع إدارة التكوين . (زايد، 2003، صفحة 314 ، 315)

1.6.2.11. تحديد مكان التكوين :

بالنسبة لمكان التكوين فذلك يعود للقرار الذي تتخذه المؤسسة ، ففقد يكون داخل المؤسسة من خلال الاعتماد على إطاراتها أو الاستعانة بمكونين من خارجها ذوي مهارات وكفاءات عالية ولهم خبرة كبيرة في مجال الذي سوف يشرف عليه ، كما أن المؤسسة تقرر كذلك بإقامة دورات تكوينية خارجها بمعاهد أو مراكز أو جامعات وذلك بعد عقد اتفاقيات تعاون في هذا الشأن(شريف، 2016، صفحة 217) حيث يتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف التكوين وإمكانيات المنظمة فان كان الهدف هو تكوين الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه، أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات تكوينية بصورة مستمرة ودون التأثير على سير العمل تختار مراكز تكوين خارجية. (اسامة و مسعودي، 2019/2018، صفحة 16)

1.6.2.12. تحديد ميزانية التكوين :

هي عملية تقدير التكاليف المصاحبة لنشاط التكوين خلال الفترات القادمة، ومن الممكن أن تتضمن الميزانية التقديرية لتكاليف التكوين بعض عناصر التكاليف مثل: مكافآت المديرين والمشرفين على برامج التكوين؛ مكافآت المتكويين في بعض الحالات ؛ مصاريف الانتقال والإقامة؛ تكاليف إعداد المادة التكوينية ، وبصفة عامة فإن عملية تقدير تكاليف التكوين تعتبر من أكثر

الفصل الأول الإطار النظري

النقاط جدلا في مجال إدارة الموارد البشرية، فالعديد من المؤسسات تعتبر نشاط التكوين تكلفة غير مبررة، وقد يدفع ذلك العديد من المؤسسات الى تخفيض ميزانيات التكوين إذا ما دعت ظروف المؤسسة إلى تخفيض الإنفاق، غير أنه في ظل الظروف الجديدة التي تعيشها منظمات الأعمال، فإن الاتفاق على نشاط التكوين يعتبر استثمارا طويل الأجل في الرأس المال البشري ، ومن تم الحفاظ على ميزانيات التكوين يعتبر أمرا ضروريا . (زايد، 2003، صفحة 313) ، يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين، في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين، ويؤثر في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، وأيضا يؤثر في تحديد قيمة اشتراك المتكويين (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين)، وعليه فإن هناك نموذجا مقترحا لطريقة حساب تكلفة التكوين متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف. ويلاحظ أن هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم برنامج التكوين، أما الشركات التي ترسل مكوبيها إلى معاهد ومراكز خاصة بالتكوين ، فإن تكلفة التكوين فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك المتكويين كما هو محدد بواسطة المعهد، أو مركز التكوين، ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين والبحث عن برامج تكوينية والاتصالات، وأي مصاريف أخرى تحملتها إدارة التكوين. ويأتي العائد الأساسي للتكوين في تحسين الأداء، وذلك من خلال التطور في معايير محددة مثل: التحسن في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل؛ التحسن في سرعة الأداء؛ التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية؛ التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام رأس المال البشري . (جودة و القلعاوي، 1972)

والشكل الاتي يوضح كيفية حساب ميزانية التكوين :

الشكل 05 : ميزانية التكوين باستخدام المؤشرات والنسب

الفصل الأول الإطار النظري

نصيب العامل من التكوين = إجمالي ميزانية التكوين ÷ متوسط عدد العاملين

نصيب الاجور من التكوين = إجمالي ميزانية التكوين ÷ إجمالي ميزانية الأجور

تكلفة اليوم من التكوين = إجمالي ميزانية التكوين ÷ عدد أيام التكوين

عدد الأيام التي يتكون بها العامل الواحد = أيام التكوين الكلية ÷ متوسط عدد العاملين

المصدر : من إعداد الطالبة نقلا عن (زغدود، 2014-2015، صفحة 116)

1.6.3. تنفيذ البرنامج التكويني :

بعد تصميم البرنامج التكويني يتم ترجمته الى الواقع من أجل تنفيذه ، وهذا بغرض تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة ، ثم تقييمه وفقا للمهارات الجديدة المكتسبة وتحسن في أداء العاملين ومن ثم أداء المؤسسة مهما كان مكان التكوين داخل المؤسسة خارجها .

1.6.3.1. تنفيذ البرنامج التكويني :

يتطلب تنفيذ البرنامج مجموعة من التقنيات والإجراءات التي تقوم بها كل مؤسسة من أجل تكوين عمالها وإعدادهم من اجل أداء أعمالهم بفعالية ، فبعد الانتهاء من مرحلة تصميم البرنامج التكويني يتم تطبيقه على ارض الواقع ، حيث يعتمد التنفيذ الناجح لهذا البرنامج على عدة عوامل من بينها تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة وبوضوح و إدراك المتكويين للحاجة التكوينية ، قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية سواء موارد مادية كانت أو بشرية ، أيضا نوعية التكوين ومحتوى البرنامج بالإضافة الى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات(من أقسام ، قاعات اجتماع ، مدرجات ، مختبرات) ، وتنظيم طريقة جلوس المتكويين وتوفير الوسائل المساعدة وكذا ضبط القوائم الاسمية للمتكويين ، وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم ، مع تنظيم توقيت سيرورة الجلسات التكوينية ، وفترات الراحة و أيضا فترات تناول الوجبات ، وأماكن الإقامة ، يجب ضبط كل هذه الظروف ويجب أن يتم متابعتها اليومية من اجل ضمان نجاح البرنامج وتحقيق أهداف الدورة التكوينية (شريف، 2016، صفحة 218).

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التكوين مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج، سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التكوين الإشراف على التنفيذ والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه. ويتضمن تنفيذ برنامج التكوين

الفصل الأول الإطار النظري

أنشطة هامة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وترتيب مكان وقاعات التكوين، والمتابعة اليومية لسير البرنامج. وتتوقف طول فترة التكوين على طبيعة ومستوى المتكويين، كما يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع على الأساليب التكوينية التي ينضمها البرنامج كما يجب كذلك تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني سواء داخل المنظمة أو خارجها في مراكز متخصصة، للتكوين أنشطة هامة تتمثل في وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وترتيب مكان وقاعات التكوين، والمتابعة اليومية لسير البرنامج وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني يحكمه عاملان

أساسيان هما :

- مدى توافر إمكانيات التكوين لدى المنظمة، من حيث المكويين ووسائل التكوين تساعد المتكويين على استيعاب المعلومات و المعارف المقدمة في البرنامج التي التكويني ؛
- مدى توافر أجهزة تكوين خارجية ومتى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتكوين بهذه المراكز . (زقندري، دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، 2016)

1.6.3.2. الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق البرنامج التكويني :

تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي : (شريف، 2016، صفحة 219)

- تجهيز المواد العلمية اللازمة : يتم تجهيز المواد التكوينية التي ستوزع على المشاركين بكمية كافية تكفي عددهم ؛
- تجهيز المكان المخصص للتكوين : يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين ، فطريقة تنظيم المقاعد والمناضد ومكان المكون لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة ؛
- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني : يقوم المسؤول على تنفيذ البرنامج التكويني بإعداد جدول زمني لبرنامج التكوين فيه عدد أيام عملية التكوين ، وعدد الجلسات في كل يوم ، وكذا زمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والاختبارات وحفل الختام ؛
- المتابعة : من خلال هذه العملية يتأكد المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة من أجل الإعلان عن تاريخ العملية التكوينية والمكان الذي ستقام فيه وكذا قائمة المشاركين فيها ؛

1.6.3.2.1. الإجراءات الفنية والإدارية للتنفيذ الفعلي لبرنامج التكويني :

- استقبال المتكويين وتسجيلهم : تمثل المرحلة الأولى في بداية البرنامج ، حيث يتم فيها الترحيب بالمتكويين بأسلوب لائق ومحترم ، حتى يتسنى لهم أخذ نظرة أو لمحة حول المناخ التكويني ؛
- افتتاح البرنامج والتعارف : يتم في هذه الخطة التعرف على المتكويين وتعريفهم بالقواعد العامة للتكوين ، وكذا سيرورة العمل ، بالإضافة الى تعريفهم بالخدمات المتاحة للاستفادة منها ؛
- أهداف البرنامج وحصر توقعات المشاركين : يتم هذا بطرح أهداف البرنامج التكويني وكذا الموضوعات التي سيتم التطرق لها ومناقشتها ، مع استفتاء استمارة حصر توقعات المشاركين وتلخيصها وعرضها عليهم للاتفاق على أهداف البرنامج .

الفصل الأول الإطار النظري

▪ الاختبارات السيكولوجية : وتشمل اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمكونين ، حيث تستند إلى مجموعة من المؤشرات وهي : (بوعبدلي، 2010/2011، صفحة 94) الأداء في العمل ؛مخالفات تعليمية للعمل ؛مرات التردد على العيادة الطبية ؛الغياب بالإذن أو بدونه .؛الحوادث في العمل .

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

▪ الاستبيانات: حيث توزع على المكونين استبيانات قبل البدء في البرامج وبعد نهاية البرنامج لمدة محددة، بغرض معرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم، والذي حدث نتيجة التكوين .(زغودو، 2014-2015، صفحة 122)

1.6.4. متابعة وتقييم برنامج التكوين :

من المهم التذكير بأنه من الصعب تحديد القيمة الدقيقة للتكوين ، و هذا لا نعني أن نشاط التكوين لا يمكن أن يخضع للتقييم، فعلا هناك الكثير من النشاطات الأخرى بالمؤسسة التي من الصعب تقييمها مثل : (شليل، 2008/2009)البحث والتنمية ؛ظروف العمل ؛نشاط العلاقات العامة؛

حيث أن الحاجة إلى المتابعة المستمرة لتطور عملية التكوين تترجم مباشرة إلى مضاعفة التكاليف المخصصة لتكوين الأفراد، هذا يعني بوضوح أنه من غير الممكن التفكير في التكوين بدون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المترتبة عنه، بالفعل حتى يقبل التكوين كمنشآت طبيعي وضروري للمؤسسة، لا بد أن يدخل ضمن عملية استثمارية دقيقة، حتى وإن تطلب ذلك عملية معقدة.

إن متابعة البرنامج التكويني يقصد بها مجموعة العمليات التي تقام خلال تنفيذ مراحل البرنامج التكويني ، من أجل التأكد أنها تسيير وفق الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصة لها ، حيث تتمثل مهامها الرئيسية في تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية التي تمتاز بالدقة ، عن كل ما يؤثر ويتأثر بالعملية التكوينية ، إضافة الى ذلك استخدام المعلومات والبيانات التي تم تجميعها بغرض تحسين النشاط التكويني ، وبالتالي فإن عملية المتابعة تعتبر الأساس لعملية تقييم ما هو منجز من الخطة. (علاهم و بلالي، 2017/2018، صفحة 09)

فالتقييم يهدف خاصة إلى حساب أثر التكوين على معارف وسلوكيات الأفراد ومهاراتهم في إطار التكوين وفي مجال العمل كذلك.

تكمن ضرورة التقييم كونه يسمح في :التحقق من فعالية التكوين ؛استخلاص الدروس من الأنشطة البيداغوجية لعملية التكوين ؛التحضير الجيد لمتابعة عملية التكوين .

حيث يتم هذا الأخير بموجب مرحلتين مختلفتين :

- ✓ إعادة النظر دوريا في من عملية سير التكوين لتحديد نقاط الضعف، من أجل معالجتها أثناء تنفيذ العملية التكوينية ؛
- ✓ متابعة سير عملية التكوين، والتي يعتبر أهم مظاهر التكوين ، حيث يفضلته يتم تحضير المرشحين لتطبيق دروس التكوين مباشرة عند عودتهم إلى ميدان العمل، وكذلك لتكييف نشاطاتهم مع واقع المحيط الذي يعملون فيه .

يعتبر التقييم كعملية هادفة لقياس النتائج الناجمة عن التكوين وانعكاساتها في الميدان، أي قياس فاعلية الخطة التكوينية، ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها ، إذا فهو نتيجة المقارنة بين مهارة العامل قبل تكوينه وبعده، إلا أن التقييم ضروري في كل مرحلة من مراحل التكوين، حتى تتمكن عند الضرورة من إدخال بعض التعديلات اللازمة على البرنامج التكويني .

الفصل الأول الإطار النظري

ويمكننا التقييم من الحكم على العناصر التالية : (بوعبدلي، 2011/2010، صفحة 95)

- مصداقية سياسة التكوين وطريقة تطبيقها ؛
- الأماكن والوسائل المسخرة لسياسة التكوين ؛
- الحكم على النتيجة النهائية لهذا التكوين، أي المردودية والتغيير الذي يظهر على سلوك المتكون.

1.6.4.1. مراحل (خطوات) تقييم البرامج التكوينية :

تم عملية تقييم البرامج التكوينية عبر ثلاثة مراحل وهي : (شريف، 2016، صفحة 220)

1.6.4.1.1. تقييم البرامج التكوينية قبل تنفيذ التكوين :

تمثل عملية لقياس البرنامج التكويني بغرض اكتشاف الثغرات و ونواحي القصور في تصميمه ، من أجل معالجتها وتصحيحها مسبقا قبل تنفيذه ، وبالتالي فإن هذه العملية تساعد على تحسين وتعديل محتوى البرنامج التكويني بصفة مستمرة وكذا تحسين مستوى ونوعية التكوين، إضافة الى ذلك استقطاب أنسب وسائل للتكوين .

1.6.4.1.2. تقييم البرامج التكوينية أثناء تنفيذ التكوين :

الغاية منها تقييم كل خطوة من خطوات تنفيذ التكوين من طرف منسق البرنامج ، وهذا بغرض التأكد من سيرورة العملية التكوينية وفقا للمخطط الذي تم إعداده ، فبالنسبة لما يتم متابعته وتقييمه خلال هذه العملية يتمثل في النقاط التالية :مدى تحديد كل هدف رئيسي من أهداف البرنامج التكويني ؛ مدى مساهمة الأهداف الفرعية في تحقيق الأهداف الرئيسية ؛التأكد من توجيه كل الجهود نحو الأهداف المرجوة ؛مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج التكويني مع الأهداف العامة للمؤسسة ؛مدى الالتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع ؛مدى حرص المكون على السير وفقا للخطة .

1.6.4.1.3. تقييم البرنامج التكويني بعد التكوين :

بعد إتمام البرنامج التكويني ، يأتي دور قياس مدى فعاليته و نسبة تلبية للاحتياجات التكوينية المحددة ، وكذلك مدى مساهمته في تحقيق الأهداف ، وبالتالي إبراز ما حققه من فائدة مقارنة لما كلفه من نفقات ، ومنه فان المبرر الحقيقي الذي يظهر بعد تنفيذ البرنامج التكويني يكمن في التأكد من أن النتائج التكوينية كانت مطابقة للأهداف الموضوعية فالنتائج هي المقياس الحقيقي للتكوين .

1.6.4.2. معايير تقييم البرنامج التكويني :

من بين المعايير التي يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني مايلي : (شريف، 2016، صفحة 219 ، 220)

- ردود أفعال المتكويين :

الفصل الأول الإطار النظري

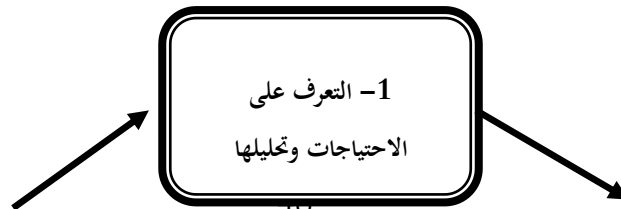
والتي تمثل مدى رضا المشاركين (المتكويين) عن البرنامج ، ويقاس ذلك من خلال توزيع استبيانات تضم أسئلة متعددة مثلا : ما مدى شعورك بالاستفادة من الدورة ؟ ، ما هي الجوانب الأكثر فائدة من البرنامج ؟ فيما تتمثل الجوانب الأكثر صعوبة وماهي الجوانب السهلة؟ ، يمتاز هذا المعيار بسهولة قياسه إلا أن مصداقية البيانات في التعبير عن مدى التعلم أو ما مدى اكتسابه للمعلومات يبقى محل تساؤل .

■ **سلوك المتكويين في العمل** : يعني قياس مدى التغيير الحاصل في سلوك الفرد أثناء أداء العمل ، هذا التغيير الناتج في البرنامج التكويني ، ومقارنته بالسلوك السابق أي قبل تكوينه ، حيث يشمل هذا الأخير مجموعة التطورات الملحوظة في سلوك المتكويين فور عودتهم لموقع العمل ، مثال : ملاحظة الإدارة أو المشرف المباشر انخفاض في عدد الأخطاء التي يرتكبها المتكويين في العمل أو انخفاض في عدد غياباته ، علاقته مع زملائه في العمل أو من خلال نقص في شكاوي المراجعين (المدققين) منه .

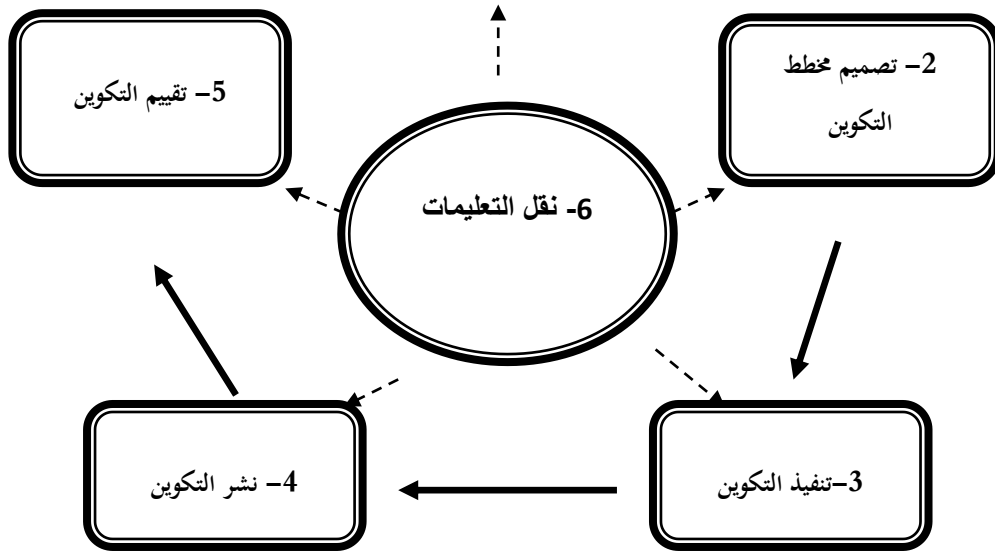
■ **التعلم الذي اكتسبه المتكويين** : يشمل مجموعة المبادئ والحقائق والطرق التي تعلمها الفرد نتيجة مشاركته في البرنامج التكويني ، يقيس هذا المعيار التغيير المباشر الذي أنتجه التكوين لدى الفرد وما اكتسبه من معارف ومهارات واتجاهات جديدة ، ولكن بالرغم من موضوعية ودقة هذا المعيار إلا أنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل .

■ **النتائج على مستوى المنظمة** : يتم قياس تأثير التكوين على المؤسسة ككل وليس فقط المتكويين ، مثل ملاحظة نقص التكاليف ، التقليل من الإضرابات ، رفع كمية الإنتاج وتحسين جودته ، المبيعات ، الربحية ، ويشمل النتائج التنظيمية المتوقعة نتيجة تطبيق المتكويين المهارات والمعارف التي تم اكتسابها خلال تكوينهم والتي على أساسها تحددت أهداف التكوين قبل بدء العملية التكوينية (اسامة و مسعودي، 2019/2018، صفحة 19) ،غالبا تكون عملية التكوين محل رضا كل الأطراف وتعود بالإيجاب على المؤسسة وتحقق اكتساب مهارات ومعارف حقيقية مما يصاحبه تحسن سلوك العاملين أثناء العمل وتقليل النزاعات وهذا الأمر الذي تبحث عنه كل المؤسسات فنجاح التكوين يكون بنجاح البرنامج التكويني ، الشكل الموالي يوضح سيرورة عملية التكوين :

الشكل رقم 06: عملية التكوين



الفصل الأول الإطار النظري



المصدر : (العقون س.، 2018/2017، صفحة 76)

1.7. معوقات تطبيق استراتيجية التكوين في المؤسسات:

يمكن توضيح هذه المشكلات في النقاط التالية : (زقندري و فكار، دور التكوين في تحسين اداء المنظمة، 2016، صفحة 207 ، 208)

- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح ، حيث أنهم يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين .
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة وتشبيهاها بالمصالح الإدارية الأخرى وبهذا تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها .
- وعدم وضوح الأهداف المسطرة للمؤسسة وعدم وضوح الإستراتيجية العامة لها .
- غياب التسهيلات الضرورية للقيام بالعملية التكوينية ، مثل جمود التشريعات والقوانين ، عدم وفير النظم التكنولوجية الحديثة التي تدعم التكوين ، ضعف الإمكانيات المالية المتاحة .
- عدم دراية البعض من المسؤولين للأهمية البالغة للدور الذي يمكن لمصلحة التكوين لعبه ، حيث يعتبرون مصلحة التكوين مصلحة إدارية موجودة في الهيكل التنظيمي للوحدة وتقتصر مهامها في نقل ملفات العاملين الى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي .
- غموض وعدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل الركيزة الأساسية لنجاح الدورة .
- تفتقر الدورة التكوينية الى الأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني ، حيث تعتمد غالبية هذه الدورة على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية التقدم أو التطوير في أنظمة المؤسسة ، إضافة الى تحقيق كفاءة وفعالية التكوين

الفصل الأول الإطار النظري

وأخيرا يمكن القول للتكوين أهمية كبيرة في جميع المؤسسات ، هذا لكونه يعد ضرورة أساسية من أجل تنمية وتطوير مهارات وكفاءات العاملين الذي حتما سيعود بالربح للمؤسسة ، كما يعتبر من أهم المقومات لبناء جهاز لتسيير الأفراد والعلاقات الإنسانية بالمؤسسة ، حيث يعد أهم عملية في المؤسسات الحديثة ومنه يمكن القول أن التكوين أصبح عنصرا فعالا وأساسيا لنجاح تنمية رأس المال البشري في المؤسسات ، كونه ينمي قدرات الأفراد ويوفر لهم المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم في العمل ، كما يعتبر خطوة أولى للترقية ، حيث انه أي عامل يسعى الى تحقيق أهدافه الشخصية الى جانب أهداف المؤسسة ويطمح دوما في الترقية والحصول على مستوى اعلي ، والتكوين بمثابة عنصر تحفيز وتطوير للعاملين ، ومن المؤكد أن نجاح عملية التكوين يعود بالفائدة الى المؤسسة أيضا حيث يتغير سلوك الأفراد الى الأحسن وكذا رفع روحهم المعنوية وتنمية مهاراتهم .

خاصة في الآونة الأخيرة بعد تفشي جائحة كوفيد 19 أصبح منتشرا وخاصة التكوين عن طريق الانترنت .

2. أداء العاملين :

تسعى المؤسسات المعاصرة اللي الاهتمام بالعنصر البشري وتحقيق حاجاته وتنمية مهاراته كونه يمثل أهم عوامل لنجاحها وتحقيق أهدافها نظرا لأهميته الكبيرة ولاعتماد المؤسسة عليه في تحقيق أهدافها حيث تم اعتراف العديد من المؤسسات الحديثة بقيمة وأهمية

الفصل الأول الإطار النظري

العنصر البشري كونه يمثل استثمارا لها ، و أن رفع إنتاجيتها وبقائها في ظل المنافسة العالمية الشديدة مرهون بكفاءة و مهارة رأسها البشري ، كما انه لا يكفي استقطاب عاملين ذوي كفاءات عالية بل يجب عليها الاهتمام بهم و تطويرهم وتحسين أدائهم ، حيث تعمل هذه المؤسسات المعاصرة غالبا من خلال سياساتها المتنوعة وقراراتها الى تطوير سلوك رأس مالها البشري وتنمية قدراته ، كون الجانب السلوكي يمثل أحد أهم جوانب الأداء للمؤسسة لارتباطه بالرأس المال البشري الذي يمثل ركيزة المؤسسة ولب قوتها و أكثر مواردها تأثيرا على تطويرها واستمرارها ، فالأداء الجيد لا يكون إلا من عاملين مناسبين لنوع العمل الذي يمارسونه و رغبة هؤلاء العاملين في تطوير ورفع مستويات الأداء في المؤسسة ، ومن أجل التعرف على هذه المعلومات والإجراءات سنتطرق في هذا المبحث الى مفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء.

2.1. ماهية أداء العاملين :

إن أداء العاملين هو أحد الموضوعات التي لاقت اهتمام كبير من قبل المؤسسات و حتى الباحثين نظرا لكونه مرتبط بكفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق غايتها و كذا استمراريتها وبقائها في ظل المنافسة الشرسية التي تجتاح العالم في الآونة الأخيرة بعد ظهور التكنولوجيات المتطورة والوسائل الحديثة التي تؤثر غالبا بالإيجاب على أداء رأس المال البشري ، وبالتالي زاد الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل نقطة قوة في المؤسسة وركيزتها وكذا تحسين أداء العاملين لان نجاح وتطور أي مؤسسة مرتبط حتما بأداء رأسها البشري،

❖ تعريف الأداء :

يعتبر مفهوم الأداء مفهوما شموليا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام حيث نال نصيبا كبيرا من الاهتمام والبحث ، ويمكن الخلاف حول مفهوم الأداء في اختلاف المعايير والمقاييس التي يتبعها الباحثين والمفكرين في هذا المجال نتيجة لاختلاف تخصصاتهم .

■ يعرف كذلك على أنه "المخرج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة". (الغالي و ادريس، 2009، صفحة 476) من هذا التعريف يمكن القول أن الأداء هو الغاية التي يحاول العامل ويسعى لتحقيقها .

■ يعرف الأداء أيضا على أنه العمل الذي يؤديه الفرد خلال وعيه واستيعابه لمهامه و اختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله ، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف وتنفيذه للتعليمات المطلوبة ، كما يعرف بأنه العمل الذي تكلف به المؤسسة عاملا معينا ، ويحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس معينة .(عسلي، 2018، صفحة 145)

■ كما يعرف الأداء على أنه مدى تحقيق الفرد الأهداف الوظيفية التي يشغلها ، بما تضمنه من واجبات ومهام ، وذلك عن طريق إنجاز الأعمال والأنشطة التي تتكون منها الوظيفة لتحقيق النتائج التي تعبر عن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها .

■ التعريف الإجرائي لأداء العاملين :

الفصل الأول الإطار النظري

يشير الأداء الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة ، ونوعية الجهد ونمط الأداء. (حسن راوية، 1999، صفحة 216)

■ عرف Anderwd الأداء بأنه تفاعل لسلوك العامل ، وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المنظمة ، كما عرفت هاينز الأداء بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة .
(بورقة و عكاشة، 2020، صفحة 951)

على الرغم من اختلاف آراء ونظرات الباحثين حول تعريف الأداء إلا أنه هناك ثلاث جوانب تجمع هذه التعاريف نذكرها كالاتي:

- **العامل** : وما يحمله من معارف ومهارات واهتمامات ودوافع خاصة بالعمل ؛
- **الوظيفة** : وما تتسم به من احتياجات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات ؛
- **الموقف** : وهو ما يتصف به محيط المؤسسة حيث يتم انجاز العمل (تتضمن مناخ العمل ، الإشراف ، الأنظمة الإدارية والهيكلي التنظيمي) ، وكفاءة الأداء

وبالتالي يقصد بالأداء مجموعة الجهود التي يقوم بها الفرد من اجل الحصول على النتائج المراد تحقيقها ، مما يسمح له بتحويل المدخلات الى مخرجات بأساليب معينة وأقل التكاليف أو تلك الأنشطة التي ينجزها الفرد بجودة عالية في وظيفته مما يسمح له بتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة والمشاركة في استمراريتها والحفاظ على مكانتها.

2.2. لمحة تاريخية عن تطور مفهوم أداء العاملين: (علاوي، 2013/2012)

بإمكاننا تلخيص تصورات مختلف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتنمية الفكر التنظيمي للأداء ، فمن ناحية المدرسة البيروقراطية التي مثلت وبرزت من خلال أفكار المفكر "ماكس فيبر" ، ومدرسة الإدارة العلمية التي تم ترسيخها هي الأخرى بأفكار المفكر "فريدريك تايلور" نظرنا الى الأداء الفردي من جهة المعيارية والنمطية في الأداء ، حيث تمثلت غايتها في تحسين أداء العامل وزيادة إنتاجيته ، و بالأخص من خلال الأسلوب المتبع من طرف "تايلور" في تحليل الأعمال ودراسة حركة الوقت ، وكذا في تصميم موقع العمل وتكوين العاملين ، فمدرسة "تايلور" التي سعت في التحكم في أداء العامل عن طريق تحديد الشروط والمعايير التي تحتاجها كل وظيفة وترجمة هذه الاحتياجات والشروط في شكل سلوكيات متعلقة بالأداء ، و ربطها بنظام الحوافز المادية ، حيث تبنت هذه المدرسة الرأي القائل بأن أحسن وسيلة لدفع العامل الى تحقيق الأداء الجيد هي الحوافز المادية ، أما بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية فقد تطرقت للأداء الفردي من خلال بحثها ودراساتها للعوامل المتحكمة في رغبة العامل ، وكانت غايتها تحديد أحسن وسائل التحفيز التي يمكن الاستناد بها لزيادة دافعيته للعمل ، فمن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه المدرسة بعد التجارب التي قام بها روادها (ماسلو ، مايو ، هيرزيرغ)هي أن تلبية الحاجات

الفصل الأول الإطار النظري

والرغبات المعنوية خاصة تعد من أهم دوافع التي تشجع العاملين للعمل ، وانه يمكن تحقيق العمل والأداء الجيد من خلال تطوير وتنمية العلاقات الإنسانية ،ومن خلال الحوافز المعنوية التي يكون في مقدمتها مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار ، المديح ، البناء ، حسن المعاملة والاعتراف ، ومنه فإن أهم الحقائق التي لفتت انتباه هذه المدرسة تتمثل في الأثر الكبير الذي يمكن أن تصنعه العوامل الاجتماعية والإنسانية، إضافة الى ذلك ظروف العمل المادية على أداء العاملين، فمع بزوغ بعض المفاهيم الجديدة التي أحدثتها التطورات التكنولوجية والتغيرات الإدارية مثل توسيع العمل ، إثراء العمل ، طورت النظرة للأداء من الأداء الذي ستم مكافأته الى أداء المكافأة ، حيث تغيرت وجهة نظر العاملين حيث أصبحوا قادرين على النظر الى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس من خلال انجاز العمل فقط وإنما من خلال انجاز العمل بكفاءة عالية أي من خلال الأداء المرتفع للعمل.

و أخيرا من خلال النظريات الحديثة التي تم تطويرها نظرا للاهتمام المتزايد بالموارد البشرية واعتباره رأس مال المؤسسات وميزة تنافسية أدى الى ظهور مفاهيم نظريات حديثة مثل نظرية رأس المال الفكري والمنظمة التعليمية والذكاء التنظيمي والمعرفة وغيرها فيما يتعلق بالأداء ، حيث تمثلت النتيجة المتحصل عليها من قبل أصحاب هذه النظريات (شولتز ، بيكر ، مينسر) أن الأفراد هم أصل من أصول المؤسسة يمكن تحديد قيمتهم وتسييرهم كما تسير محفظة الموارد المالية ، وان الأداء ما هو إلا متغير تابع لمقدار الاستثمارات التي توجهها المؤسسة لتنمية وتطوير العاملين فيها .

2.3. أنواع الأداء :

لقد تم تصنيف الأداء من قبل الباحثين حسب المعايير التالية : (علاهم و بلالي، 2018/2017، صفحة 13)

2.3.1. حسب معيار الشمولية :يصنف الأداء حسب هذا المعيار الى نوعين :

- **الأداء الكلي :** حيث يمثل الأداء الكلي للمؤسسة من ناحية الانجازات التي ساهم في تحقيقها جميع مواردها أو وظائفها . حيث لا يمكنها أن تنسب عنصرا دون مساهمة العناصر الأخرى ، وهنا يمكن التطرق عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها المسطرة .
- **الأداء الجزئي :** يتحقق هذا الأخير على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة ،.

2.3.2. حسب معيار المصدر :ينقسم الأداء بالنسبة لهذا المعيار الى نوعين : (عتبه، غطاس، و تامه، 2019، صفحة 24 ، 25)

- **الأداء الداخلي :** ويتمثل في الأداء الناتج عن جميع الموارد الضرورية(بشرية ، مالية ، تقنية) لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل هذا النوع ما يلي :
- **الأداء البشري :** يتمثل في أداء العاملين داخل المؤسسة أي أثناء العمل ، من خلال صنع القيمة المضافة وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم .
- **الأداء التقني :** يعني قدرة المؤسسة على استخدام استثماراتهم بطريقة فعالة .

الفصل الأول الإطار النظري

- **الأداء المالي** : ويكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة المؤسسة واستخدام الموارد المالية المتاحة . ومنه الأداء الداخلي يتعلق بـ موارد المؤسسة .

■ **الأداء الخارجي** : يتمثل في الأداء الحاصل عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي ، حيث أن المؤسسة لا تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو من يثيره ، حيث يظهر هذا الأخير في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة ، كخروج أو انضمام منافسين جدد ، والذي سيؤثر على رقم أعمال المؤسسة وهامش ربحها .

2.3.3. حساب المعيار الوظيفي : يرتبط هذا المعيار بصفة كبيرة مع بالتنظيم ، لان هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تقوم المؤسسة بإجرائها ، ومنه فالأداء في هذه الحالة ينقسم حسب الوظيفة المسندة الى المؤسسة ويمكن حصرها في الوظائف الآتية :

- **أداء الوظيفة المالية** : ويتمثل في مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية ، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التكافؤ المالي ، وتوفير السيولة اللازمة لتلبية احتياجاتها وتسديدها لديونها ، وكذا رفع مردويتها وتقليل تكاليفها .
- **أداء وظيفة الإنتاج** : يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة فور تحقيقها معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها ، مع إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف ، هذا ما يسمح بإستمراريتها وبقاءها في ظل المنافسة الشرسة بين المؤسسات .
- **أداء وظيفة الأفراد** : يستلزم الإشارة الى الأهمية العظيمة لرأس المال البشري في المؤسسة ، حيث تظهر هذه الأهمية في قدرة هذا المورد العظيم على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة ، حيث لا يتم ضمان استخدام الرشيد والفعال للموارد الأخرى إلا عن طريق عاملين يتسمون بالمهارات والكفاءات العالية ، وأيضا بقاء المؤسسة و استمراريتها وتطورها هو الآخر مقترن بسلوك العاملين بها .
- **أداء وظيفة التمويين** : يتمثل هذا الأخير في قدرة المؤسسة على تحقيق درجة كبيرة من استقلاليتها عن الموردين ، وكذا الحصول على التمريينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيقها للاستغلال الجيد لأماكن التخزين .
- **أداء وظيفة التسويق** : يتحدد هذا الأداء من خلال قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ، حيث يمكن معرفة هذا الأخير من خلال عدة مؤشرات متعلقة بوظيفة التسويق كالحصة السوقية على سبيل المثال و سمعتها التي تقيس تواجد العلامة التجارية في ذهن الأفراد ويمكن معرفتها من خلال مردودية كل منتج .

2.4. الجوانب المتداخلة مع مفهوم الأداء :

يتسم مصطلح الأداء بتعدد الجوانب والأبعاد لتداخله مع مجموعة من المصطلحات والمفاهيم المتشابهة مثل التنافسية ، الفعالية ، الكفاءة ، المردودية ويمكن تشبيهه بالعلبة التي تضم مصطلحات متعددة . ويمكن توضيح بعض المفاهيم المقترنة بمصطلح الأداء كالتالي : (غضبان، 2017/2018، صفحة 6،7،8،9)

الفصل الأول الإطار النظري

2.4.1. الكفاءة (l'efficacité) :

ويقصد بها إنجاز الأشياء على النحو الصحيح (الاستغلال الأمثل للموارد) ، أي النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للتوصل إليها ، حيث تشير الكفاءة أيضا الى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال ، إذا فهي تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المخرجات ومنه فهو مفهوم مرتبط المدخلات والمخرجات ، ويمكن صياغة معادلة الكفاءة كالتالي: الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات

2.4.1.1. كفاءة الأداء :

إن كفاءة الأداء تشكل مطلبا أساسيا تسعى إليه كل المؤسسات على اختلاف أنواعها سواء العامة منها أو الخاصة ، حيث يقصد به إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما ، أما من ناحية مستوى التسيير فيعني إنجاز العمل المطلوب ، فهو غالبا ما ينسحب على العنصر البشري في العملية الإنتاجية بمعناها الواسع باعتباره احد عناصر مداخلها ، حيث أن الكفاءة تتجسد من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات حيث تتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ، ويأتي ذلك من خلال حرص المؤسسة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية من اجل تحقيق أهدافها المرجوة ، وبالتالي يتم قياس كفاءة الأداء التي يتم بواسطتها الحصول على حقائق وبيانات عن أداء العامل لعمله ، وهذا ما يساهم في تحليل وتقدير مستوى الأداء المنجز وبالتالي تحديد مدى كفاءته الفنية والعملية في تنفيذ المهام والأعمال الموكلة .

ومنه فان كفاءة أداء المؤسسة ينظر إليها من ناحيتين :

- أداء المؤسسة ككل : حيث يتم قياس أداء المؤسسة من خلال عدة مؤشرات محددة من بينها العائد على الاستثمار ، أو نسبة جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين التي تلي رغبتهم .
 - أداء العاملين : يقاس أداء العاملين من خلال مؤشرا عديدة من بينها معدلات الأداء ، معدلات دوران العمال ، معدلات الغياب .
- والشكل الموالي يوضح كفاءة الأداء :

الشكل رقم 07 : كفاءة الأداء



الفصل الأول الإطار النظري

المصدر من إعداد الطالبة نقلا عن (بوغريس، 2013/2012، صفحة 58)

2.4.2. الفعالية (l'efficience):

وهي أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية الى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة ، وترتبط الفعالية بهذا المفهوم بكمية المخرجات النهائية بغض النظر عن الكمية المستنفذة في سبيل الحصول عليها ، ومنه فالفعالية تشير الى الأهداف المحققة من طرق المؤسسة بعيدا عن التكاليف المترتبة في سبيل تحقيق هذه الأهداف . ويمكن حساب الفعالية بالعلاقة الآتية ، الفعالية = قيمة الانجاز المحقق / الانجاز المحدد

2.4.3. الملائمة (Pertinence) : تترجم التخصيص الأمثل للموارد ، حيث تظهر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف و الموارد ، فلأهداف علاقة مع الموارد المتاحة ، أو مدى قابلية الموارد للتعبئة في وقت قصير ، ومنه هي تشكل النسبة بين الهدف ومستوى الرضا المحتمل ، وبالتالي يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة الآتية : الأداء = الكفاءة × الفعالية

كما ينظر للأداء البشري انه ناتج من ثلاث أبعاد أساسية وتتمثل في : (زغدود، 2014-2015، صفحة 131 ، 132)

2.4.4. المهارة (Compétence) : تمثل مصدرا للأداء البشري وأحد مكوناته الأساسية ، حيث أن لإكسابها و تطويرها وتسييرها مساهمة كبيرة في تحقيق اعلي المستويات .

2.4.5. تنظيم العمل (Organisation de travail) :والذي يعبر عنه بالإطار الملائم لتجسيد المهم ومختلف علاقات التعاون والقيم المشتركة بين الموارد البشرية .

2.4.6. التحفيز (Motivation) : (الحلايبية، 2013) التحفيز هو عملية تنشيط العاملين بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء، فالحوافز تعرف على أنها مجموعة الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات لتحسين أداء عمالها .

2.5. أهمية أداء العاملين :

تتجلى أهمية الأداء من خلال منظورين لكل منهما ميزة خاصة : (علي، بوثلجة، و دايع، 2016، صفحة 23)

2.5.1. بالنسبة للعاملين :

- يمثل الأداء مقياس لقدرة العامل على انجاز عمله المطلوب ، وغالبا ما يتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل عامل ، كالتنقل مثلا ، والترقية والتكوين ، والانتداب لمناصب ذات مستوى أعلى ، ومن هنا يجب على كل عامل أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه أثناء العمل نظرا لكونه مرتبط ارتباطا وثيقا وظاهرا بمستقبله المهني ؛

الفصل الأول الإطار النظري

- من وجهة نظر العامل فإن الأداء يرتبط بحاجته الى الاستقرار في العمل ؛
- بفضل الأداء يستطيع العامل تلبية جل حاجاته ولا سيما حاجاته الاجتماعية ، ونسبة تلبيتها تقوم على أساس ما يقوم بإنجازه في العمل و مدى جودة العمل المنجز بواسطته ، فصاحب الأداء الجيد يحضي بمكافأة تساهم في تحقيق حاجاته و أهدافه المرجوة .

2.5.2. بالنسبة للمؤسسة :

- يولي كل مسؤولي المؤسسات اهتمام كبير بأداء العاملين في المؤسسات ، وهذا لكون الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات العامل ودوافعه فحسب ، بل هو انعكاس لأداء المؤسسة ومدى كفاءتها فاعليتها أيضا ؛
- يشكل أداء العاملين الطاقة التي تبقى المؤسسات في بيئة يشوبها التنافس الحاد حول التكاليف ، والجودة ، والسمعة ، الأفضلية لذا يحضي أداء العاملين اهتماما بالغا ؛
- لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعداها ، الى أهمية الأداء في نجاح مخططات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة ، وكذا خدمة أهداف التنمية المستدامة .

وبالتالي يمكن القول بأن اناي مؤسسة مهما كان طبيعة نشاطها الذي تمارسه والقطاع الذي تنتمي إليه فإستمراريتها وبقائها على قيد الحياة مقترن بأداء عمالها ، حيث إذ تم إنجاز مهامهم على النحو الكامل وحسب المشرفين والإدارة ، فهذا حتما سيفتح المجال للمؤسسة لكي تحقق أهدافها وتحافظ على مكانتها وتطورها وكذا توسعها ، أما إذا كان لم يتم إنجاز المهام وفقا للتعليمات فإنها حتما سيشكل نقطة ضعف للمؤسسة و يعرقل استراتيجيتها وتحقيق أهدافها .

2.6. خصائص أداء العاملين :

يتميز الأداء بعدة خصائص نذكر منها : (غضبان، 2018/2017، صفحة 14)

- ✓ استثمار جهود كافة العاملين في المؤسسة وتوجيههم نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات وكذا تشجيع المشاركة الجماعية من اجل تحقيق الأهداف المرجوة .
- ✓ التركيز على العنصر البشري و تنميته وتأهيله باستمرار ، إضافة الى استقطاب أفضل الكفاءات من خلال السياسة المتطورة التي تعتمد عليها المؤسسة في التوظيف .
- ✓ الحفاظ على استقرار العمل واستمراره من خلال الخبرات والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة ، حيث يتم توريث هذه الخبرات من جيل الى جيل حتى لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات .
- ✓ تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها ، حيث تتطلب المؤسسة العمل الجماعي ممن اجل بقاها وقدمها .
- ✓ عدم الاصطباغ بصيغة الأفراد، لان العمل الفردي تظهر فيه بصمة صاحبه بصورة واضحة ، فضعفه في جانب من الجوانب ، أو ارتفاعه لا بد أن ينعكس على العمل .

الفصل الأول الإطار النظري

2.7. محددات وعناصر أداء العاملين (رأس المال البشري) :

2.7.1. محددات أداء العاملين :

يتطلب الاختلاف في طبيعة أبعاد الأداء دراسة هذا الأداء ومحاولة فهمه وكذا التنبؤ به توطئة لضبطه ، والقيام بالإجراءات والتعديلات عليه بالكيفية المطلوبة ، من اجل الحفاظ على أداء جيد في المؤسسات وهذا لا يتم إلا من خلال التطرق الى العوامل التي تؤثر على الأداء ، ومنه فإن العوامل المحددة للأداء تتمثل فيما يلي : (بلخير، التكوين واثره على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، 2014، صفحة 168)

- ❖ **الدوافع والحوافز**: تمثل الدوافع طاقات كامنة لها دور في توجيه العامل باتجاه محدد وفق نمط سلوكي محدد ، أما بالنسبة للحوافز فهي تمثل مؤشرات خارجية تثير رغبة العامل بالعمل وتساهم في توجيه الأداء نحو رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق تطلعات وطموحات العاملين وكذا دوافعهم المختلفة .
- ❖ **القيم والاتجاهات**: تعتبر القيم والاتجاهات من بين أهم المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي ، حيث تمثل الاتجاهات مجموعة من المفاهيم والمعتقدات التي يحملها العامل ، بينما تمثل القيم المعتقدات التي يلتزم العامل بمضمونها .
- ❖ **شخصية العامل**: تتمثل في مجموعة الخصائص و السلوكيات الفردية التي تعكس استجابة العامل وتكيفه مع البيئة المحيطة به .
- ❖ **دور الجماعات**: للجماعات أثر ملحوظ على أداء العامل نظرا لنا تفرضه من قيود ومعايير على أداء تدفعه لإتباع أنماط من الأداء تتفق مع اتجاهاتها.

أما بالنسبة لمحددات الأداء حسب نموذج بورتر فتتمثل في ثلاث محددات نذكرها فيما يلي :

- ❖ **الجهد المبذول**: يعبر عن مدى اندفاع العامل للعمل ، فكلما كان العامل مندفعاً لأداء عمله فهذا دليل على أنه سيدل قصارى جهده من أجل إنجاز العمل المطلوب منه .(العقون ص.، 2017/2018، صفحة 52)، كما يشير الجهد الطاقة الفكرية والعضلية التي يقوم العامل بها لأداء عمله، ومنه فالأداء يمثل الأثر الصافي لجهود العامل المبذولة . (بلقايد م.، 2018/2019)

- ❖ **الدافعية**: تتمثل الدافعية في القوى الداخلية للعامل والتي لها دور في تحريك سلوكياته وتوجيهه نحو تحقيق هدف غالبا ما يكون الهدف يعود بالاهتمام بالنسبة له وأحيانا لغيره سواء كانت هذه الأهداف مادية أو معنوية .
- ❖ **قدرة الفرد**: والتي تحدد مدى فاعلية الجهد المبذول من طرف العامل ، من خلال الطاقة الجسمانية والذهنية التي يبرزها العامل لأداء مهامه ، وتعتبر القدرة حصيلة التفاعل بين متغيرين وهما المعرفة والمهارة .
 - **المعرفة**: هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين ؛
 - **المهارة**: تمثل المهارة هنا القدرة على استخدام وتطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها العامل في أرض الواقع وبطريقة صحيحة وبدقة وسرعة متناهية .

الفصل الأول الإطار النظري

❖ **إدراك الدور :** ويعني إدراك العامل لدور الوظيفي أي يشمل التصورات والانطباعات عن السلوك وكذا الأنشطة التي يلزم العامل نفسه بإنجازها ، اعتقاده أنه من الضروري توجيه جهوده وبذلها لأداء العمل .(عتبه، غطاس، و تامه، 2019، صفحة 23)

2.7.2. عناصر أداء العاملين :

تتمثل عناصر أداء العاملين في السمات التي تميز العامل ، وتمكنه من إنجاز العمل الموكل إليه بكفاءة ، حيث يمكن الحكم على أداء العامل بناء على مدى توفر هذه العناصر فيه : (ميري، 2021/2020، صفحة 44 ، 43)

❖ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف العامة وكذا المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المتعلقة بها، وما يملكه العامل من خبرات في مجال العمل .

❖ **نوعية العمل :** تتمثل في مدى إدراك العامل للعمل الذي يقوم بإنجازه، وما يمتلكه من رغبة وبراعة ومهارات فنية ، قدرته على تنفيذ وتنظيم العمل دون الوقوع في الخطأ.

❖ **كمية العمل المنجز :** تتعلق بحجم العمل الذي أنجزه العامل في ظروف عادية وسرعة الانجاز .

❖ **المثابرة والثوق :** تشمل التفاني والجدية في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل المنجز ، وكذا القيام بالأعمال وفق الزمن المحدد لها ، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من طرف المشرفين إضافة الى ذلك تقييم نتائج العمل الذي قام بإنجازه.

2.8. تقييم أداء العاملين :

تسعى جميع المؤسسات على حصد أفضل مستويات الأداء وهذا من خلال اهتمامهم الكبير بالأداء البشري ، حيث تحاول المؤسسات مهما كان نشاطها لتحسين وتطوير الأداء البشري ومحالة تحقيق أكبر معدلات استفادة ممكنة من عمالها ، حيث أنه هناك سؤال مهم يطرحه أي عامل التحق بالعمل ويتمثل هذا السؤال في فيما يتمثل مستوى الأداء المطلوب مني عند إنجاز مهامي ؟ و ما هو المعيار الذي سيقوم أدائي في العمل ؟ وعليه فالعامل يسعى دوما لتحقيق أفضل أداء ممكن أثناء أداءه العمل ، وهذا من أجل خدمة أهداف المؤسسة وبقائها في مكانتها أو تطويرها وترقيتها الى مكانه أعلى فيتم رقابة ومتابعة العامل ثم تقييمه حسب ما أنجزه ومكافأته إذا تطلب الأمر من أجل تحفيزه لتحسين أدائه في العمل .

2.8.1. مفهوم تقييم أداء العاملين : قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء البشري سنتطرق لمفهوم التقييم أولا :

2.8.1.1. التقييم :

الفصل الأول الإطار النظري

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة فهي مهمة ، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط حيث تجر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما انها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر أدائهم أمام رؤسائهم كما انها معقدة لان تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها . (نوري، 2010، صفحة 336،337)

2.8.1.2. تقييم أداء العاملين :

لقد أشار التسلسل التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين بأنها ممارسة قديمة ، تناولتها المدارس الفكرية المختلفة والحضارات القديمة ، إلا انها لازالت الى يومنا هذا تحضي بأهمية كبيرة ولازالت تثير اهتمام المفكرين والباحثين والإداريين ، ومن أجل الإلمام بعملية تقييم أداء رأس المال البشري سنتطرق للتعريفين الآتين : (علاوي، 2013/2012، صفحة 134 ، 135)

- عملية تقييم أداء رأس المال البشري هي "عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة"
- تقييم أداء الموارد البشرية هو " دراسة وتحليل أداء العاملين في عملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى ."

ومن هنا وبناء على التعريفين السابقين يمكن تعريف أداء العاملين على أنه دراسة المؤسسة لأداء العامل أثناء انجاز عمله وقياسه ، ثم تحليله لمعرفة مستوى أداء العامل وكفاءته وكذا المهارات والقدرات التي يمتلكها ، ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة ، أي يمثل التقييم المنظم للعامل فيما يتعلق بأدائه الحالي في العمل وكذا قدراته المتوقعة مستقبلاً .

2.8.2. معايير تقييم أداء العاملين :

تتمثل معايير تقييم الأداء في العناصر التي تستخدم كركيزة للتقييم ، حيث انه من الضروري تحديد هذه المعايير من اجل نجاح عملية التقييم ، فهي تعمل على مساعدة العاملين في توضيح مهامهم وما المطلوب منهم فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة ، كما تعمل على توجيه المديرين الى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار من اجل تطوير أدائهم ، فلقد اختلف الباحثين في تحديد هذه المعايير فمهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى إداري، و من بينها : (عتبه، غطاس، و تامه، 2019، صفحة 28)

- ✓ معايير نواتج الأداء والتي تتحدد عن طرق (كمية الأداء ، جودة الأداء) ؛
- ✓ معايير سلوك الأداء والتي تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت الى أداء معين ، (معالجة شكاوي العملاء ، العلاقات مع الآخرين ، إدارة الاجتماعات ، كتابة التقارير ، المواظبة على العمل ، التعاون مع الزملاء قيادة المرؤوسين) ؛

الفصل الأول الإطار النظري

✓ معايير صفات شخصية : والتي لا تمس الأداء بشكل مباشر مثل (المبادرة ، الانتباه ، الدافعية العمل ، الذكاء ، الثقة بالنفس ، الاتزان الانفعالي) تتسم هذا المعايير بصعوبة التقدير والقياس وعدم دقتها لاعتمادها الكبير على الجانب الذاتي .

2.8.3. طرق تقييم أداء العاملين :

توجد العديد من الطرق لتقييم أداء العاملين ، لكل واحدة منها مزاياها الخاصة وعيوبها ، تتفاوت فيما بينها من خلال تكاليفها وقدرتها التوقعية لمعرفة العاملين الأكفاء في العمل ، حيث توفر هذه الطرق مجموعة من المعلومات التي تساهم في التعرف على أداء العاملين من اجل هذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم مواردها البشرية ومنه يمكن تقسيم طرق تقييم أداء العاملين الى نوعين وهما : (بلقايد م.، 2019/2018، صفحة 132 ، 133 ، 134)

■ **الطرق التقليدية :** توجد العديد من الطرق التقليدية لتقييم الأداء ، حيث تعتمد هذه الطرق على آراء المديرين فمن بين هذه الطرق ما يلي :

❖ **طريقة الترتيب البسيط :** تعتبر هذه الطريقة من أسهل الطرق وأقدمها إذ بموجبها يقوم الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا أو تصاعديا حسب كفاءتهم من المتفوق الى الأسوأ والعكس ، تمتاز هذه الطريقة بسهولتها وبساطتها في التطبيق ، لكن يعاب عليها احتمال تحيز المشرف الى عامل على حساب عامل آخر ومنه يشكك في مصداقيتها ونتائجها الغير دقيقة .

❖ **طريقة المقارنة المزدوجة :** تعتمد هذه الطريقة في ترتيبها للمرؤوسين على المقارنة الثنائية بين كل عامل وباقي العاملين من أجل الوصول الى أفضل الكفاءات من العاملين ، تساهم هذه الطريقة في جعل الترتيب أكثر دقة حيث يتم مقارنة كل عامل بالنسبة لكل خاصية مع باقي العاملين ، تمتاز هذه الطريقة بعدة محاسن تتمحور حول بساطتها وسهولة استخدامها ونجاحها كآلية رقابية سلوكية ، إلا انها لا تخلو من عيوب حيث توجد لها بعض السلبيات تتمثل في الأحكام الذاتية أي الشخصية للمقيمين ، إضافة لصعوبة تطبيقها ما إذا كان عدد العاملين كبير . (ميري، 2021/2020، صفحة 58)

❖ **طريقة المواقف الحرجة :** يقوم المسؤول عن التقييم في هذه الطريقة بتسجيل سلوك العاملين الذي له مساهمة ايجابية أو سلبية في أداء العمل . (بلقايد م.، 2019/2018، صفحة 134)

❖ **طريقة المقابلة :** تتم هذه الطريقة من خلال كتابة الرئيس المباشر تقارير تظهر نقاط الضعف و القوة و مهارات و كفاءات العاملين و تضع اقتراحات لتحسين و تطوير الأداء .

■ **الطرق الحديثة :**

في ظل التطور الحالي أصبح غير كافي تقييم أداء العاملين بالطرق التقليدية ، نتيجة القصور والأخطاء التي تحدثها في التقييم ، شرع البحث عن طرق جديد ومتطور تتميز بالدقة والمصداقية إلا انها هي كذلك ستصبح ناقصة يوما ما مع التطور السريع الذي

الفصل الأول الإطار النظري

نلاحظه في أيامنا الحالية وستأتي طرق جديدة من اجل التقييم الدقيق للأداء فمن بيه هذه الطرق الحديثة ما يلي : (غضبان، 2018/2017، صفحة 56 ، 57)

❖ **طريقة الاختيار الإجباري**: تعتبر هذه الطريقة من بين الطرق الحديثة التي تهدف الى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء ، عن طريقها يتم تجميع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء العامل لوظيفته ، وتنقسم الى مجموعات ، حيث كل مجموعة تضم ثنائيتين وكل ثنائية تحتوي على عبارتان الأولى تقوم بوصف الجوانب الحسنة في العامل ، والأخرى تصف جوانبه السيئة ، حيث العامل لا يكون على دراية بالأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها ، وكل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الإيجابيتين ، تتميز هذه الطريقة بقلّة التحيز من قبل المسؤول على التقييم ، لا تتطلب الجهد وكذلك التدريب لاقتصار دور المقيم على اختيار العبارات ، تجعل المقيم مجبرا على تقييم وتحليل الأداء والسلوك بأسلوب جيد من اجل تمكنه من تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء ، فالبرغم من مزايا هذه الطريقة إلا انها لا تخلو من عيوب ، من بين هذه العيوب صعوبة فهمها بسبب تعقدها ، حاجتها الى مهارة وخبرة في تصميم الثنائيات ، عدم ضمان سرية قائمة الأوزان ، ملل بعض الرؤساء واستيائهم بسبب إجبارهم على الاختيار إذ يؤدي هذا الى المساس بكرامتهم .

❖ **طريقة الأحداث الحرجة**: تعتبر هذه الطريقة من بين الطرق الحديثة حيث تتطلب إلزامية أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة التي حدثت سلبية كانت أم ايجابية ، والتي تعبر عن الكفاءة أو انعدامها في أداء المرؤوس لعمله (أداء العامل للعمل) ، ويتم تسجيل هذه الوقائع في سجل مقسم بشكل يتضمن الكثير من الخصائص المتعلقة بالأداء ، فمن مميزات هذه الطريقة انها تقدم للمشرف مقاييس موضوعية لأداء العامل ، تساهم في توضيح جوانب القوة وتطويرها ، مع علاجها جوانب الضعف وتحسين الأداء في المستقبل ، أما بالنسبة لعيوبها فمن ابرز الانتقادات التي وجهت لهذه الطريقة تتمثل في كونها تستهلك وقتا كبيرا ، كما أن مفهوم (الحدث الحرج) قلا لا يكون متناسبا بين كل المقيمين كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم يمكن أن يكون مختلف ، وأيضا أن مراقبة المشرف المستمرة لمرؤوسيه تجعلهم يتضايقون أي يتولد لهم الضغط وعدم العمل في أريحية كما يشعرون أنهم مراقبون باستمرار وان المشرف يخصي أخطائهم ويقيد حركاتهم.

❖ **طريقة الإدارة بالأهداف**: إن جميع الطرق السابقة تنطلق الى تقييم الأداء الماضي للعاملين فهي تتطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة بين سنة أو نصف سنة ، والإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على أساسها ، فيقوم المشرفون بالحكم على أداء مرؤوسيههم طبقا لهذه المقاييس ، أما بالنسبة لمنهج الإدارة بالأهداف فينجوا الى التركيز على الأداء المستقبلي الى جانب الأداء الماضي ، كما يعمل على إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها أثناء عمله . (نوري، 2010، صفحة 352) تمثل هذه الطريقة فلسفة إدارية من خلالها تهدف المؤسسات الى رفع مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف المرجوة المراد تحقيقها من قبلهم وكذا اتخاذ القرارات المناسبة ، كما انها تستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال تطبيقها لبرامج خاصة في المؤسسات ، حيث تعمل هذه الطريقة على تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وتوثيقها ، مع تحسين مناخ و ظروف العمل ، تمتاز هذه الطريقة بتركيزها على النتائج المرتبطة بتحقيق الأهداف الموضوعية

الفصل الأول الإطار النظري

وليس الخصائص والسمات الشخصية للمرؤوسين ، إضافة الى ذلك مشاركة المرؤوسين التامة التي تشجعهم على الالتزام بالأهداف المسطرة والرفع من الروح المعنوية للعاملين ، بينما تتمثل عيوب هذه الطريقة كونها تستغرق وقت طويل ، إضافة الى ذلك العدد الكبير من المستندات والأوراق المتداولة. (علاوي، 2013/2012، صفحة 142) الشكل الموالي يوضح خطوات الإدارة بالأهداف :

الشكل رقم 08 : خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر : من إعداد الطالبة نقلا عن (بوطرف، 2020/2019، صفحة 43)

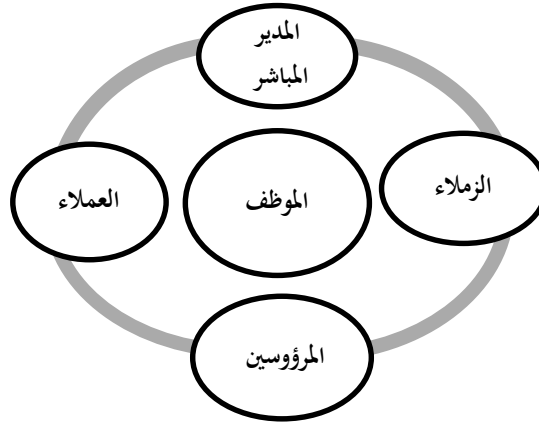
❖ **طريقة البحث الميداني :** تقوم هذه الطريقة بتعيين ممثل لإدارة الموارد البشرية الذي تتمثل مهمته في الحصول على معلومات تخص عامل بمساعدة المشرف عليه من خلال الالتقاء بالمشرف وطرح مجموعة من الأسئلة عليه ومن ثم الحصول على إجابات بالنسبة لكل عامل يقع تحت إشرافه ، ثم يم تحرير هذه الإجابات بأسلوب وصفي ومن خلال هذه الإجابات تقدم درجات تقييم لأداء العامل على أساس تقديرات ممتاز ، جيد جدا ، جيد ، متوسط ، تحت المتوسط فبالرغم من أن هذه الطريقة متميزة إلا انه يتخللها هي الأخرى بعض جوانب القصور والتي تتمثل في طول مدة تطبيقها ، عدم حضور العامل أو مقابلته ، وهذا ما يؤدي الى عدم دقة النتائج كما أن نجاحها مرتبط بدرجة مهارة وتفوق ممثل الموارد البشرية في استنباط الإجابات الصحيحة السليمة. (بلقايد م، 2019/2018، صفحة 134)

❖ **طريقة التقييم ب 360° :** (بن حدوش، 2021/2020، صفحة 17)

يتم فيها تقييم أداء العامل من كافة المحيطين به ممثلين في أربع محاور رئيسية فيشكل دائرة 360° تتكون من الرئيس المباشر، الزملاء ، المرؤوسين و العملاء ، ينتشر استخدام هذه الطريقة في المؤسسات لتفادي النظرة الشخصية من خلال عدم التقييم من طرف شخص واحد فقط للتقليل من التحيز ، و ضمان الموضوعية و الشمولية بالحصول على المعلومات من أطراف مختلفة ، وتبين كذلك للفرد نقاط قوته وضعفه ، لكن ما يعيبها هو تطلبها لوقت كبير لتطبيقها مما يشكل عائق للقيام بالعملية . و نوضح ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 09 : طريقة التقييم ب 360°

الفصل الأول الإطار النظري



المصدر : من إعداد الطالبة نقلا عن (بن حدوش، 2021/2020، صفحة 18)

الجدول رقم 02 : طرق تقييم أداء العاملين

تقييم حديث	تقييم تقليدي
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التركيز على الجماعة : ✓ التركيز على النوع وعلى تنمية الموارد البشرية ؛ ✓ التقييم يصدر من المحيط (عملاء ، مسيرين) . 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التركيز على الفرد ؛ ✓ التركيز على الكم المالي ومراقبة الميزانية ؛ ✓ التقييم يصدر من المساهمين المسؤول الإداري .

المصدر : من إعداد الطالبة نقلا عن (زغود، 2014-2015، صفحة 143)

الجدول السابق يوضح طرق تقييم أداء العاملين ، حيث نلاحظ أن طرق التقييم التقليدية تسلط تركيزها على الجانب الكمي مع استعمال مؤشرات مالية من خلال تركيزها على الميزانية مع إهمالها للأداء الجماعي كونها تركز على الأداء الفردي ، غير أن الطرق الحديثة فهي تعتمد على الجانب النوعي وتنمية الموارد البشرية ، كما يركز نظام تقييم الأداء في الطرق الحديثة على الأداء الجماعي .

2.9. علاقة التكوين بتحسين أداء العاملين :

2.9.1. تحسين أداء العاملين :

أن تطور ونجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها ونمطها مرهون بدرجة اهتمامها برأس مالها البشري الذي يمثل بالنسبة لها نقطة قوة يجب تطويرها و تنميتها وتحسين أدائه من اجل استمرارية المؤسسة وكذا حفاظها على مكانتها في ظل المنافسة .

2.9.1.1. مفهوم تحسين أداء العاملين :

■ عرف تحسين أداء العاملين بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما ، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحييد الفجوة في الأداء . (علاهم و بلالي، 2018/2017، صفحة 19)، فتحسين أداء العاملين بشكل عام يعني عملية الانتقال من حالة الى حالة أفضل وأحسن ، ويتم تحسين أداء العاملين من خلال مجموعة من الطرق نذكر منها :

الفصل الأول الإطار النظري

✓ **الطريقة الأولى** : تشمل التركيز على جوانب القوة وما يجب عمله أولاً ، ثم يتم فيها اتخاذ موقف إيجابي عن العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

✓ **الطريقة الثانية**: تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يجب على العامل عمله وما يؤديه بامتياز ، فتوجد العلاقة بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تحسين هذا الأخير .

✓ **الطريقة الثالثة** : التي تتعلق بالأهداف الشخصية أو الذاتية ، حيث انه يجب أن تكون جهود تحسين الأداء مترابطة ومتناسقة مع أهداف العامل واهتماماته وهذا ما يقود إلى نجاح التحسينات المرغوبة . (ميري، 2021/2020، صفحة

(66)

وبالتالي فإن عملية تحسين أداء العاملين تمثل نوع من أنواع التعلم المستمر لأنه يهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة تهدف هذه العملية إلى :تحسين مهارات العاملين ورفع أدائهم وتنمية قدراتهم؛ خفض معدل التغيب ؛ تقليل التكاليف؛ دعم العمل الجماعي والولاء المؤسساتي ؛ تقليل معدلات الوقت المستغرق في إنجاز المهام ؛رفع إنتاجية المؤسسة . (بوزنيط و فقعاص، 2015/2014، صفحة 56 ، 57)

2.9.2. خطوات تحسين أداء العاملين :

إن تحسين أداء العاملين يعد من أهم مخرجات تقييم الإدارة والأداء ، حيث صار نجاح المؤسسة مرهون بمهارات قدرات عمالها وكفاءاتهم وكذا حسن إنجازهم لإعمالهم ، إذا في ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء و الإنتاجية بأسلوب تقني ومنظم أصبح حاجه أساسية ، من اجل الضمان المؤسسة لمكانتها و استمراريتها في ظل المنافسة الشرسة في عالم يمتاز بسرعة التغيير والتقلب. (ميري، 2021/2020، صفحة 70)

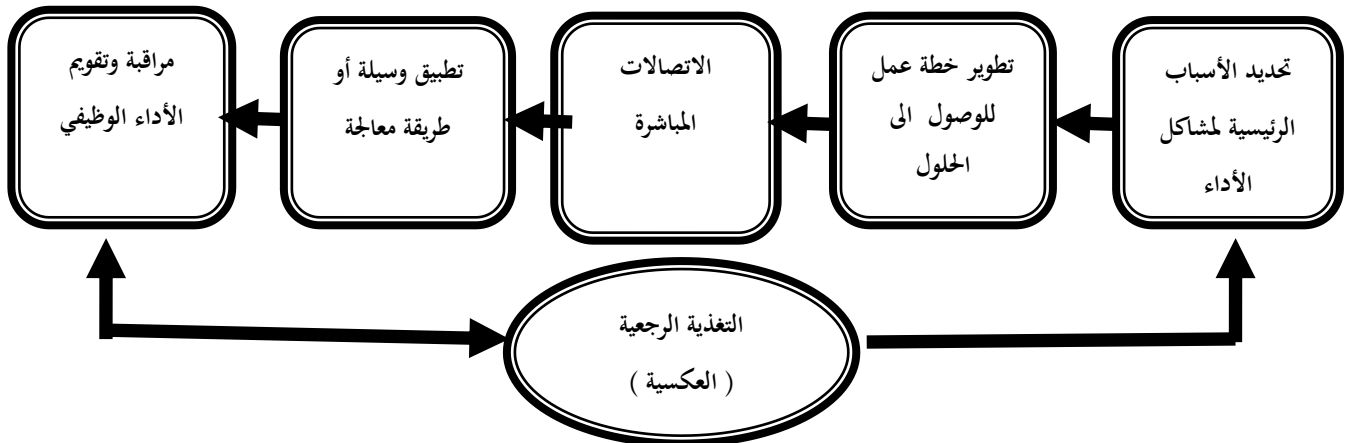
ومنه فان عملية تحسين أداء العاملين تمر بعدة مراحل نذكر منها :

❖ **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء**:لابد من تحديد ومعرفة أسباب ودوافع الانحراف في أداءالعاملين أي(تحديد فجوة الأداء)، حيث إن تحديد الأسباب يحضى بأهمية بالغة لكل من الإدارة والعاملين حيث إن الإدارة تستفيد من ذلك من خلال كشفها عن كيفية تقييم الأداء وإذا كانت العملية قد تمت بموضوعيه ، وكذا معرفة سبب تدنى الأداء هل هو راجع للعاملين أم ندرة الوسائل المتاحة (ندرة الموارد) هي السبب الرئيسي ، كما أن النزاعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ، فالفعالية تعكس القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين ، أما بالنسبة إلى الدوافع فهي تتأثر بعدد من متغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز والمكافآت ، بالإضافة إلى المتغيرات الذاتية مثل الحاجات ، وكذا العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا وإيجابيًا كجودة المواد المستخدمة مثلاً أو نوعيه التكوين ونوعيه الإشراف وظروف العمل ، ومن ثم فإن غياب احد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء ، لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بصوره دقيقه وبتأني وخاصة عند تحديد الأسباب المؤدية إلى الانخفاض في الأداء.

الفصل الأول الإطار النظري

- ❖ **تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول :** تمثل خطة العمل الخطوة الضرورية لتقليل من المشاكل المتعلقة بالأداء ، و وضع الحلول لها من خلال التعاون بين العاملين والإدارة من جهة و الاستشاريين و المختصون في مجال تحسين وتطوير الأداء من جهة أخرى ، حيث أن اللقاءات المباشرة و المشاركة و مناقشة العمل وكذا الآراء المفتوحة وعدم السرية في كشف المعلومات والحقائق حول الأداء بصفة مباشرة للعاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة لهم وتحسين أدائهم ومنه إبعاد المشاكل المتعلقة بالأداء عندهم .
 - ❖ **الاتصالات المباشرة :** للاتصالات بين المشرفين والعاملين أهمية كبيرة في تحسين ورفع الأداء ، لذلك لا بد من تحديد محتوى و مضمون الاتصال وأسلوبه وكذا أنماط الاتصال الملائمة ، فمن بين أمثلة الاتصالات الفعالة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن الأسباب التي أدت الى تدني أدائهم في الفترة الأخيرة ، دون اللجوء الى عبارات غامضة أو سلوكيات غير واضحة ، ويجب علي المشرفين كذلك استشارة ومشاركة العاملين حول كيفية الوصول الى تحسين وتطوير الأداء.
 - ❖ **تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة :** في هذه الخطوة و بعد اقتناء الطريقة المناسبة يجب وضعها حيز التنفيذ، وتصميم نظاما للمتابعة، كما أنه لا بد من تضمين مفاهيم التغيير التي يجب القيام بها في الأعمال اليومية، وأيضاً يجب الاهتمام بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي.
 - ❖ **مراقبة وتقييم الأداء الوظيفي :** يجب على هذه العملية أن تكون متواصلة ومستمرة، لأن بعض هذه الأساليب والحلول لا يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي، وهذا لا يكون إلا بتوفير وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة لنتيجة هذه الوسائل.
- والشكل التالي يوضح ويبين المراحل السابقة الذكر:

الشكل رقم 10 : خطوات تحسين أداء العاملين



الفصل الأول الإطار النظري

المصدر من إعداد الطالبة نقلا عن : (ميري، 2021/2020، صفحة 71)

ومن اجل تحسين أداء العاملين هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي : (غضبان، 2018/2017، صفحة 63 ، 64)

■ **تحسين العامل**: يمثل أكثر العوامل أهمية لان العامل دائما بحاجة الى تحسين ورفع أدائه في ظل التغيرات التي تحدث باستمرار وذلك عن طريق :

✓ التركيز على نقاط القوة وكذا ما يجب عمله ، مع اتخاذ اتجاه ايجابي عن العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها

✓ التركيز على بين ما يرغب العامل وبين ما ينجزه ، باعتبار وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء التي غالبا ما تؤدي الى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للعاملين بإنجاز الأعمال التي يرغبون فيها من اجل تأديتها بأداء ممتاز .

✓ الربط بين الأهداف الشخصية للعامل مع أداء عمله ، لأنه يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات العامل وأدائه وكذا الاستفادة منها .

■ **تحسين الوظيفة**: التغيير في مهام الوظائف يشكل فرصا كبيرة لتحسين الأداء ، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات العامل في انخفاض أداءه ونفوره منها ، ومنه فان تحسين الوظيفة يقدم دافعا وتحفيزا للعامل من اجل الاستمرار في عمله و النجازه بالمستوى المرغوب وبالتالي زيادة الدافعية لدى العاملين . ومن هذا نلاحظ انه من اجل تحسين أداء العاملين يجب إحداث تغييرات لكي لا يشعرون بالملل حيث ينتقل العامل بين المصالح أو لفترات وجيزة من اجل أخذه فكرة عن هذه الأقسام .

■ **تحسين الموقف**: إن البيئة التي يؤدي فيها العامل وظيفته تقدم فرصا للتغيير والذي سيؤدي بدوره الى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى ملائمة عدد المستويات التنظيمية والأسلوب الذي تم به تنظيم فريق العمل ومدى ملائمة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفاعلية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى وكذا العميل المستفيد من الخدمة ، ومنه فان اهتمام المشرف بنشر روح الاتصال والتعاون ومقدار تفويضه للسلطة و معايير الأداء التي يضعها خلال متابعتها للإعمال في فترة الانجاز ، كل هذه الأمور لها دور فعال في تحسين الأداء ، فبالنظر نجد أن بيئة العمل تلعب دورا كبيرا في تحسين الأداء من خلال عملية الاتصال والمتابعة الدائمة وكذا تفويض السلطة . (بن شعبان، 2019/2018)

ومنه فإن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة والكاملة لعناصره ومستوياته ، وكذا فهم العوامل التنظيمية المؤثرة فيه ، بالإضافة الى البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل ، حيث أن فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تتخذها المؤسسات الحديثة من اجل إن يسود الاقتناع بضرورة تحسين أداء العاملين فيها بدءا من القيادات العليا الى المستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط .

2.10. التكوين و تحسين أداء العاملين :

الفصل الأول الإطار النظري

يعد التكوين من بين الأنشطة التي تحظى بالاهتمام الكبير من قبل المؤسسات مهما كانت صفتها عامة أو خاصة ، حيث يعمل على تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين في العمل ، وبفضله يحصل الفرد على معارف جديدة وكذا تحسن ملحوظ في سلوكياته وعلاقاته في العمل مما يؤدي الى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وكذا للعاملين ، فالتغيرات التي تحدث في عصرنا الحالي أدت الى إلزامية التغيير وتطوير مهارات العاملين من اجل مواكبة التكنولوجيا وكذا التقنيات الجديدة وهذا ما جعل المؤسسات تشعر بالحاجة الى التكوين وكذا بحثها المستمر عن البرامج التكوينية الفعالة والملائمة لدى المؤسسات المؤهلة الخاصة بالتكوين أو من خلال تكوين مكوئيتها من اجل تنمية قدراتهم التي ستعود بالفائدة على المؤسسة حيث يسهل نقل المعلومات من المكون الى المتكويين ومنه نجاح العملية التكوينية ، وغالبا ما ينظر الى عملية التكوين انها عملية مكتملة للتعين حيث تسعى كل المؤسسات الى توظيف واختيار أكفاء العاملين وهذا لا يعني استغناءها عن تكوينهم وإنما تقوم بإعدادهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من اجل انجاز المهام الموكلة لهم وتساهم المؤسسة كذلك في مساعدة العاملين على جذب واكتساب المعارف والمهارات الجديدة التي تخص مجال عملهم ، فالتكوين يؤثر على رفع كفاءة المؤسسات كونه يعد من الأنشطة الساسية التابعة لإدارة الموارد البشرية ومنه فللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العاملين فمن أهمها مايلي : (بوقطف، 2014/2013، صفحة 93 ، 94)

- ✓ زيادة مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية ؛
- ✓ تقليل معدلات غياب العاملين وتخفيض معدلات دوران العمل ؛
- ✓ توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم ؛
- ✓ تطوير طرق التفاعل الاجتماعي بين العاملين في المؤسسة ؛
- ✓ تنمية شعور العاملين بالانتماء وتقوية ولائهم للمؤسسة ؛
- ✓ تقوية العلاقة بين الإدارة والعمال العاملين فيها ؛
- ✓ المساهمة في تحديد وإثراء معلومات العاملين وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم ، إضافة الى تطوير مهارات الاتصال في كل المستويات .
- ✓ توعية العاملين بالأهمية الكبيرة للتكوين و إكسابهم القدرة للبحث عن الجديد والمستجد في مجال عملهم بالأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة ؛
- ✓ تنمية إمكانيات العاملين للتكيف مع التغيرات الحاصلة وعدم مقاومة التغيير؛
- ✓ يساهم التكوين في ربط الأهداف المسطرة للمؤسسة بأهداف العاملين ، وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة ، كما يساعد على انفتاحها للعالم الخارجي وتوضيح سياستها العامة ، وهذا ما يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة وكذا استيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء . (بن شعبان، 2019/2018، صفحة 80)

خلاصة الفصل :

لقد احتوى الفكر الإداري الحديث كم هائل من المفاهيم المهمة التي تؤثر بطريقة أو بأخرى على وظيفة المورد البشرية في المؤسسة ، حيث في الآونة الأخيرة ومع التطور والتغيير الحادث أصبح العنصر البشري يشكل نقطة مهمة ومثيرة للجدل في المؤسسات كونه صار يسمى رأس مال بشري ، فالمؤسسة تستثمر في هذا العنصر من اجل وصولها الى المكانة المرغوبة وتحقيق أهدافها المرجوة ، ، كما انه صار يشكل الثروة بالنسبة للمؤسسة الذي من خلاله تحافظ الأخيرة على مكانتها استمراريته خاصة في ظل المنافسة التي يشهدها الوقت الحالي الذي يستلزم رأس مال بشري كفاء وذو مهارات عالية لكي تستند عليه المؤسسات بهدف تحقيق

الفصل الأول الإطار النظري

غايتهما ، حيث يتضح لنا من خلال العناصر القيمة التي تناولناها في هذا الفصل بأن للتكوين أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة من جهة وللعاملين من جهة أخرى ، إذ يشكل همزة وصل بين المهارات المتطورة والجديدة للعاملين والرفع من أدائهم ومن ثم أداء المؤسسة ، هذا من اجل مواكبة المتطلبات والتغيرات التكنولوجية الحاصلة في مختلف المجالات ، فعلى المؤسسات تحسين أداء رأس مالها البشري وتطويره من اجل تحقيق إنتاجية عظمى وكذا تجنب الوقوع في المخاطر ، وعليه فلا بد من تطوير المهارات والمعارف لدى المتكويين من اجل انجاز أعمالهم على أكمل وجه ، فالتكوين جد هام لبناء قوة بشرية منتجة ، ولهذا قمنا بدراسة هذا الأخير الذي يعمل على تحسين أداء العاملين في المؤسسة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وكذا تحسين سلوكياتهم أثناء العمل ، بالإضافة الى الأداء وكيفية تحسينه من خلال التكوين ، حيث يعتبر تحسن الأداء من بين الأهداف الأساسية التي تسعى معظم بل كل المؤسسات الى تحقيقها مهما كانت طبيعة نشاطها .

ومن هنا تم التوصل الى عدة نتائج قيمة يمكن تلخيصها في :

✓ رأس المال البشري يمثل قوة وركيزة المؤسسة وهو المورد الوحيد الذي له القدرة على استخدام الموارد الأخرى بكفاءة وفعالية ؛

✓ التكوين يشكل استثمار له عائد مستقبلي ؛

لقد حصل تطور ملحوظ في التكوين وصار الاهتمام به واجب ، خاصة في الآونة الأخيرة نظرا للاهتمام الكبير برأس المال البشري الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها وتواكب تغيرات عصرنا الحالي ، وأخيرا فالتكوين لا يقتصر على تقديم معلومات وإكساب العاملين مهارات جديدة وإنما يقتزن بالممارسة الفعلية بأساليب الأداء المتطورة ومنه فالتكوين يعمل على رفع إنتاجية المؤسسة وتحسين أداء العاملين فيها .

الفصل الثاني

الإطار المنهجي

الفصل الثاني الاطار المنهجي

تمهيد :

بعد التطرق في الجزء النظري من هذه الدراسة إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة وأثار تطبيق التكوين في المؤسسة على العاملين ، وانعكاس ذلك على مستوى أدائهم وكذا محاولة تحديد العلاقة بينهما و تحديد مختلف الجوانب التي يؤثر فيها المتغير المستقل والمتمثل في التكوين على المتغير التابع أي أداء العاملين ، جاء هذا الفصل لنحاول من خلاله إسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري على ارض الواقع ، من خلال دراسة حالة مؤسسة تجديد عتاد الطيران بدار البيضاء المختصة في تركيب وصيانة الطائرات

لتنفيذ هذا العمل، يعرض هذا لفصل منهجية البحث التي تم الاعتماد عليها ، بالإضافة إلى مجتمع وعينة دراستنا وأدوات البحث التي سمحت لنا بجمع البيانات(أداة الاستبيان) ، والأساليب التي ساعدتنا في معالجة البيانات وتحليلها ، كما يتضمن عرض المؤسسة المضيفة بشكل عام من خلال شرح مهامها ، سيرورة العملية التكوينية على مستوى هذه المؤسسة وبالتالي فإننا نهدف من خلال هذا الفصل الى تقديم المؤسسة محل الدراسة التي مثلت الميدان الذي تم فيه الجانب التطبيقي لدراستنا ، وكذا التأكد من الصدق البنائي لأداة الاستبيان و التطرق لمجموعة الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستساعدنا في الأخير بتحليل النتائج المتوصل إليها فيما يخص موضوع دراستنا.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي الى أجزاء حيث تطرقنا في الجزء الأول الى تقديم نظرة عامة حول مؤسسة تجديد عتاد الطيران بمختلف مهامها وأنشطتها وكذا هيكلها التنظيمي ، ثم تناولنا في الجزء الأخر منهجية البحث المتبعة وكذا الأدوات والأساليب الإحصائية التي تفيد دراستنا مع عرض أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها .

الفصل الثاني الاطار المنهجي

1. الإطار النظري لمؤسسة تجديد عتاد الطيران :

في عصرنا الحالي صارت المؤسسات تولي أهمية بالغة لوظيفة الموارد البشرية في ظل التوجهات الجديدة التي تستند على الموارد الداخلية للمؤسسات ،ولقد تم انتقاءنا لمؤسسة تجديد عتاد الطيران من كل المؤسسات الجزائرية لتكون ميدانا لدراستنا وهذا لكونها من أهم المؤسسات التابعة لوزارة الدفاع الوطني في الجزائر والمختصة في تركيب وصيانة عتاد الطيران حيث تحضي هذه المؤسسة باهتمام كبير نظرا للمكانة التي احتلتها في السوق الوطني وحتى العالمي خاصة وأن القطاع الجوي العسكري جد حساس نظرا لما يتطلبه من دقة وخبرة ومهارات عالية .

1.1. تعريف وتقديم مؤسسة تجديد عتاد الطيران :

تعتبر مؤسسة تجديد عتاد الطيران ERMAéro من أهم الوحدات الاستراتيجية للجيش الوطني الشعبي، حيث تم إنشاؤها سنة 1977 من طرف وزارة الدفاع الوطني، في البداية و تحت اسم ECRMA، كانت مؤسسة مسبقا تعتمد على القوات الجوية في ميزانيتها و مديرياتها مرتبطة مباشرة بخطة إدارة القوات الجوية.

حيث مثلت هذه الحالة عائق للمؤسسة في إدارة مصادرها و مع ميزانيتها التي أصبحت مهمة أكثر فأكثر، مع تطور الجيش الشعبي الوطني قامت وزارة الدفاع الوطني حسب القرار الرئاسي رقم: 92/34/PR الصادر في 1992/01/06 بإنشاء مؤسسة تجديد عتاد الطيران بالدار البيضاء كمؤسسة مستقلة ذاتيا.

1.2. نشأة وتعريف مؤسسة تجديد عتاد الطيران :

الجدول رقم 03 : مساحة مؤسسة تجديد عتاد الطيران (البطاقة العقارية)

المساحة الإجمالية	834 363 م
المساحة المغطاة	270 971.4 م
مساحة ورشات الإنتاج	250 562.0 م
مساحة الورشات التابعة	29 522.4 م

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

تقع مؤسسة تجديد عتاد الطيران الشهيد عبد العزيز سيد احمد ERMAéro ، بالدار البيضاء مجاورة للمطار الدولي هواري بومدين ،حيث تم إنشاؤها سنة 1939 على شكل ورشة صناعية للملاحة الجوية من قبل الاستعمار الفرنسي ، ثم تم استرجاعها سنة 1962 من طرف الجمهورية الجزائرية بعد استرجاعها لسيادتها ثم تحويلها إلى مؤسسة تحت وصاية وزارة الدفاع الوطني سنة 1977 باسم ECRMA و في سنة 1992 صارت مؤسسة مستقلة بحد ذاتها تحمل اسم مؤسسة تجديد عتاد الطيران .

الفصل الثاني الاطار المنهجي

لقد تم إنشاء هذه المؤسسة تلبيةً لاحتياجات القوات الجوية ، فمنذ بداية نشاطها و هي تسعى إلى تطوير وحداتها بهدف تحقيق كل متطلبات قواتنا الجوية وبالأخص العسكرية ، ومنه الحصول على استقلالية تامة فيما يخص تحديث الطائرات العسكرية الجزائرية ، تحمل هذه المؤسسة الطابع الاقتصادي ذو استقلالية مالية، هذا ما يسمح لها بالمساهمة في الاقتصاد الوطني و فتح أبواب السوق الوطني و السوق الدولي ، وبالتالي فهي تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي .

1.3. نبذة تاريخية عن مؤسسة تجديد عتاد الطيران :

مرت مؤسسة تجديد عتاد الطيران بالعديد من المراحل بداية من مرحلة التأسيس إلى غاية ما هي عليه اليوم وفيما يلي يمكن تقديم لمحة عن هذه المراحل التي شهدت من خلالها المؤسسة تطورات وإضافات على مستواها حتى أصبحت كما هي عليه الآن :

❖ المرحلة الأولى : من 1939 إلى 1945 كانت عبارة عن ورشة لتصليح عتاد الطيران مهمتها صيانة العتاد الجوي الحربي المستعمل من طرف الحلفاء.

❖ المرحلة الثانية : من 1945 إلى 1962 ورشة الصناعة الجوية تهتم بصيانة الطائرات التابعة لنادي الطيران تحت وصاية وزارة الصناعة.

❖ المرحلة الثالثة : من 1962 إلى 1964 فرع شمال الطيران.

❖ المرحلة الرابعة : من 1964 إلى 1967 شركة الميكانيك و الطيران تتمثل خدماتها في صيانة الطائرات التابعة لنادي الطيران تحت وصاية وزارة الصناعة.

❖ المرحلة الخامسة : من 1967 إلى 1977 المؤسسة المركزية لتصليح العتاد مهمتها تصليح العتاد المتحرك للقوات البرية و العتاد الجوي التابع للطيران العسكري و مراجعة الطائرات من نوع : (ياك-18 ، ميق-15 ، ميق-17 ، حوامة مي-4)

❖ المرحلة السادسة : من 1977 إلى 1982 المؤسسة المركزية لتجديد عتاد الطيران و كانت مهامها تتمثل في النشاطات الخاصة بصيانة الطيران المستغل لدى القوات الجوية الجزائرية، كما قامت بالتوقف النهائي لبرنامج ميق-17 و القيام بتحضير المؤسسة من اجل التكفل بطائرات الجيل الجديد من طائرات ميق-21 ، ميق-23 ، مي-8.

❖ المرحلة السابعة : من 1992 إلى 2009 مؤسسة تجديد عتاد الطيران، الانتقال من نظام المنشآت إلى نضام المؤسسات ذات الاستقلال المالي.

❖ المرحلة الثامنة : من 2009 إلى يومنا هذا مؤسسة تجديد عتاد الطيران تطورت إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تابعة للقطاع الاقتصادي للجيش الوطني الشعبي و اسمها مؤسسة تجديد عتاد الطيران الشهيد عبد العزيز سيد أحمد و اختصر اسمها في "م.ت.ع.ط" و تمثلت مهامها في صيانة عتاد الطيران للقوات الجوية على مستوى الدرجة الثالثة و الرابعة لطائرات النقل ، الحوامات، طائرات قتالية و طائرات التعليم.

الفصل الثاني الاطار المنهجي

1.4. نشاط ومهام المؤسسة:

1.4.1. نشاط مؤسسة تجديد عتاد الطيران

إن هذه المؤسسة تخصص حوالي 20% من قدراتها لدعم المراجعات وإصلاح العتاد والملحقات على مستوى الوحدات العملياتية التابعة للقوات الجوية للجيش الوطني الشعبي، فهي تمتلك موارد هائلة و مهمة فيما يخص الموارد باختلاف طبيعتها بشرية و مادية من معدات وغيرها ومالية ، بصفة عامة جميع نشاطات المؤسسة تعتمد على التصليح و التجديد الذي هو المهمة الأساسية للمؤسسة يتم وفق الترتيب الزمني الآتي:

- ❖ **استقبال الطائرة :** يتم استقبال الطائرات للمراجعة أو التصليح بعد وصولها من مختلف القواعد الجوية ، و يقوم الخبراء بفحص عام لمعرفة الحالة الأولية للطائرة و إعداد تقرير مفصل؛
- ❖ **التفكيك :** يتم على مستوى وحدة تجديد الطيران بعد تفريغ الكلي للوقود؛
- ❖ **التوزيع :** هنا يتم إرسال كل جزء مفكك إلى الوحدة المختصة للمراجعة الدقيقة و اكتشاف أي خلل إن وجد (التوابع ، الراديو،)
- ❖ **التصليح :** بعد التوزيع تأتي مرحلة التصليح حيث يتم من خلالها تصليح أعطاب القطع و مراقبتها وفقا لمعايير التشغيل المناسبة لكل منها باستخدام التجهيزات التجريب الخاصة ؛
- ❖ **التركيب:** بعد التصليح ، يتم تركيب الطائرة على مستوى الوحدة لإجراء التعديلات الأساسية قبل الإقلاع؛
- ❖ **اختبار الطيران بريا و جويا :** قبل التسليم يتم اختبار الطائرة المحضرة عن طريق اختبار الطيران ؛
- ❖ **التسليم :** و في الأخير بعد إجراء الاختبارات إذا كانت الاختبارات التي تم إجراؤها ناجحة يسمح للطائرة بالعودة إلى قاعدتها الأصلية ، بمدة صلاحية جديدة.

1.4.2. مهام المؤسسة:

إضافة إلى الأهداف المسندة إليها فان مؤسسة تجديد عتاد الطيران تتمثل مهامها فيما يلي :

- ✓ تجديد و تصليح ، تركيب عتاد الطيران المستعمل في القوات الجوية ؛
- ✓ صناعة القطع و العناصر اللازمة لتصليح و مراجعة عتاد الطيران ؛
- ✓ دعم التغيرات المرتبطة بتحسينات أداء المواد الجوية المستخدمة في القوات الجوية ؛
- ✓ المساهمة في إنشاء و دعم صناعة الطيران الجزائري؛

الفصل الثاني الاطار المنهجي

✓ مراجعة مواد الملاحاة الجوية حيث نجد انه بعد عدد معين من ساعات الطيران (أكبر من 1000 سا) أو مدة حياة دقيقة جدا يجب مراجعة الطائرة ، هذه العملية تعتمد على التفكيك الكامل للطائرة ، التصليح ثم إعادة التركيب مع مراقبة أداء كل الأنظمة؛

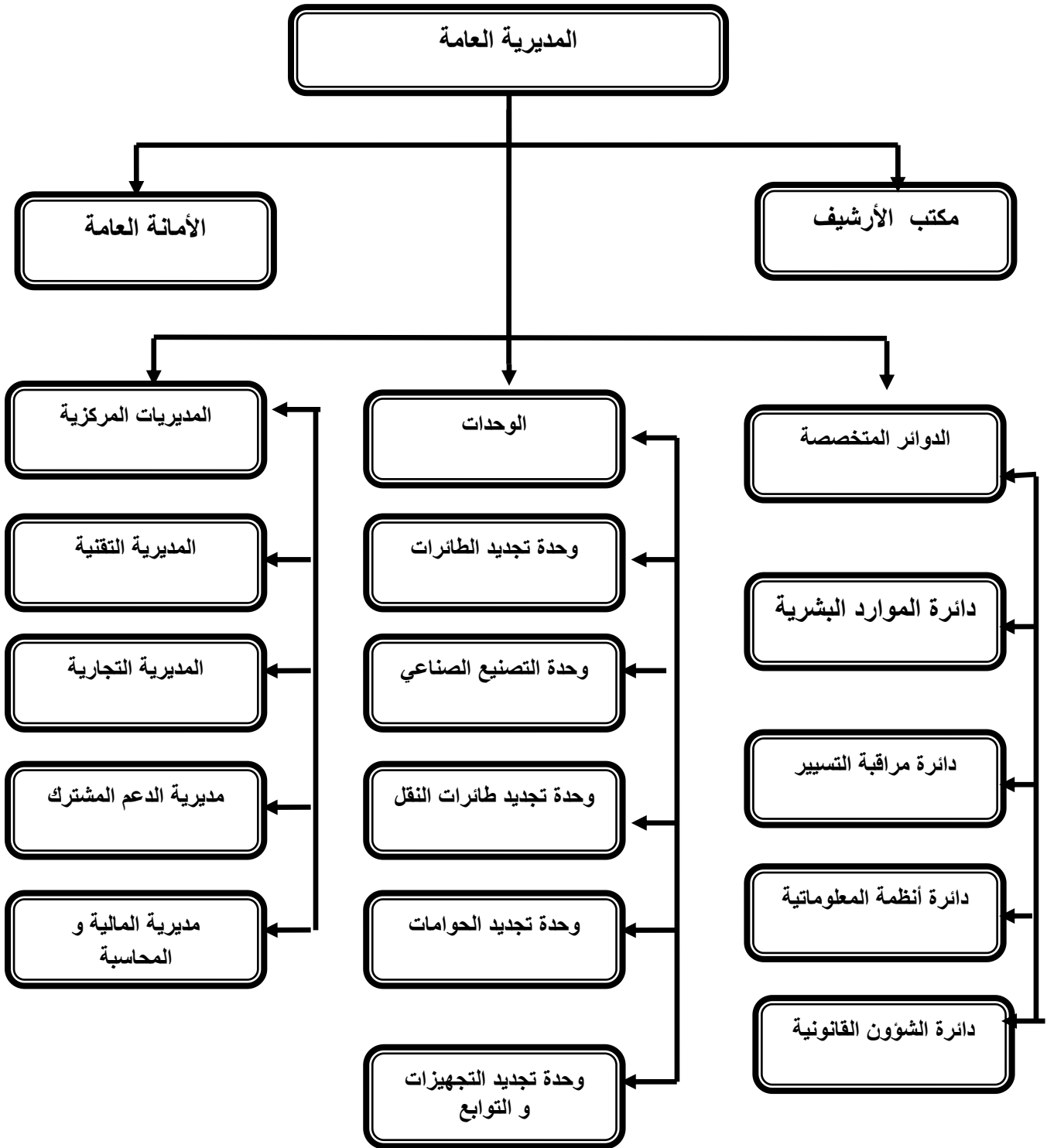
✓ إجراء كل الدراسات المرتبطة بالمشروع المراد تحقيقه ومنه الاقتراب من أي مساهمة تعتبر مفيدة لتنفيذه.

1.5. البنية التنظيمية للمؤسسة :

من اجل تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة ، لابد من وجود هيكل تنظيمي لها يتسم بالاتزان والانسجام بين مختلف فروعها ، حيث يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتحديد عتاد الطيران مع مختلف أهدافها واستراتيجياتها التي تعمل على تحقيقها ، كما يساهم هذا الأخير في تحقيق الاتساق والتكامل داخل المؤسسة و يساعد على تسهيل العمليات الإدارية المختلفة ، والشكل المولي يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتحديد عتاد الطيران بمختلف وحداته وفروعه :

الفصل الثاني الاطار المنهجي

الشكل رقم 11 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

الفصل الثاني الاطار المنهجي

1.5.1. مصالـح المديرية العامة: و المتكونة من :

- الأمانة العامة : و من بين مهامها
 - ✓ مساعدة المدير العام ؛
 - ✓ تحضير البريد للتأشير عليه من طرف المديرية العامة ؛
 - ✓ متابعة ومعالجة بريد المديرية العامة .
- مصلحة الاتصال و العلاقات العامة : و تتكلف ب:
 - ✓ ضمان الاتصال الداخلي و الخارجي و كذا العلاقات العامة ؛
 - ✓ تنظيم استقبال الوفود و الزيارات للمؤسسة ؛
 - ✓ إقامة و تطوير شبكات العلاقات الخارجية ؛
 - ✓ ضمان اليقظة التكنولوجية على وسائل و تقنيات الاتصال و تفضيل استعمالها .

1.5.2. المديریات : و تنفرع كما يلي :

1.5.2.1. المديرية التقنية : بالمهام التالية:

- ✓ إعداد وتنفيذ السياسة العامة في مجال الإنتاج و التطوير، البيعة و حفظ الصحة و الأمن الصناعي بالمؤسسة؛
- ✓ تنظيم و تنفيذ كل العمليات المرتبطة بنشاط تجديد و عصرنة الطائرات و كذا التصنيع ؛
- ✓ إعداد و تنفيذ برامج التطوير، الصيانة، الإنتاج، الاستثمار و البيعة ؛
- ✓ مسك لوحات قيادة الوظائف و إعداد النتائج و الملخصات.

1.5.2.2. مديرية الدعم المشترك: من مهامها :

- ✓ تنظيم و إدارة الموارد البشرية العسكرية و المدنية الشبيهة ؛
- ✓ تحديد و تنفيذ ميزانيات أنشطة الدعم المشترك ؛
- ✓ إعداد النتائج والملخصات الخاصة بوحدة الإنتاج .

1.5.2.3. المديرية التجارية: و تتكون من ثلاثة دوائر نذكرها فيما يلي :

- دائرة المبيعات
- دائرة المشتريات
- دائرة المؤون

و تتمثل مهام المديرية التجارية في :

- ✓ إعداد و تنفيذ السياسة التجارية للمؤسسة؛
- ✓ تحديد و تنفيذ ميزانيات المبيعات و المشتريات ؛
- ✓ إعداد و تنفيذ برامج التمويين و المبيعات للمؤسسة و كذا دعم هياكل و أجهزة المؤسسة في هذه المجالات ؛

الفصل الثاني الاطار المنهجي

✓ فوتره facturatio وإرسال المنتجات النهائية و تسيير خدمة ما بعد البيع .

1.5.2.4 . مديرية المالية و المحاسبة: و تتكون من ثلاثة دوائر و هي:

- دائرة المالية
- دائرة المحاسبة العامة
- دائرة المحاسبة التحليلية

و تنحصر مهام مديرية المالية و المحاسبة في :

- ✓ إعداد و مراقبة تنفيذ السياسة المالية للمؤسسة ؛
- ✓ تعزيز الميزانيات التقديرية للمؤسسة و مراقبتها ؛
- ✓ إعداد مخطط المحاسبة للمؤسسة وفقا للأحكام التشريعية و التنظيمية الجاري العمل بها ؛
- ✓ إعداد مخططات التمويل في مجال الاستغلال و الاستثمار و تنفيذها، تحديد الفوارق و تحليلها .

1.5.3 . الدوائر المتخصصة : و تتمثل في :

- دائرة مراقبة التسيير و التدقيق الداخلي ؛
- دائرة الجودة ؛
- دائرة الموارد البشرية للمستخدمين المدنيين للمؤسسة ؛
- دائرة الإعلام الآلي و التنظيم ؛
- دوائر الشؤون القانونية و المنازعات .

1.5.4 . الوحدات: و هي :

- ✓ وحدة تجديد الطائرات ؛
- ✓ وحدة تجديد و تصليح الأجهزة و الملحقات ؛
- ✓ وحدة التصنيع الصناعي ؛
- ✓ وحدة تجديد طائرات النقل ؛
- ✓ وحدة تجديد الحوامات ؛

1.5.6 . المديرية التقنية للمؤسسة :

تعد من أهم المديرية في المؤسسة حيث تقوم بدراسة و تصميم و تسيير و كل البرامج المديرية و خاصة برامج التطوير والتكوين

وتتكون هذه المديرية من ثلاثة دوائر وهي :

الفصل الثاني الاطار المنهجي

- دائرة التطوير ؛
- دائرة المراقبة ؛
- دائرة الإنتاج .

كما انهما تتكون كذلك من مصلحتين وهما :

- ✓ مصلحة التكوين ؛
- ✓ مصلحة تسيير الممتلكات و المعدات .

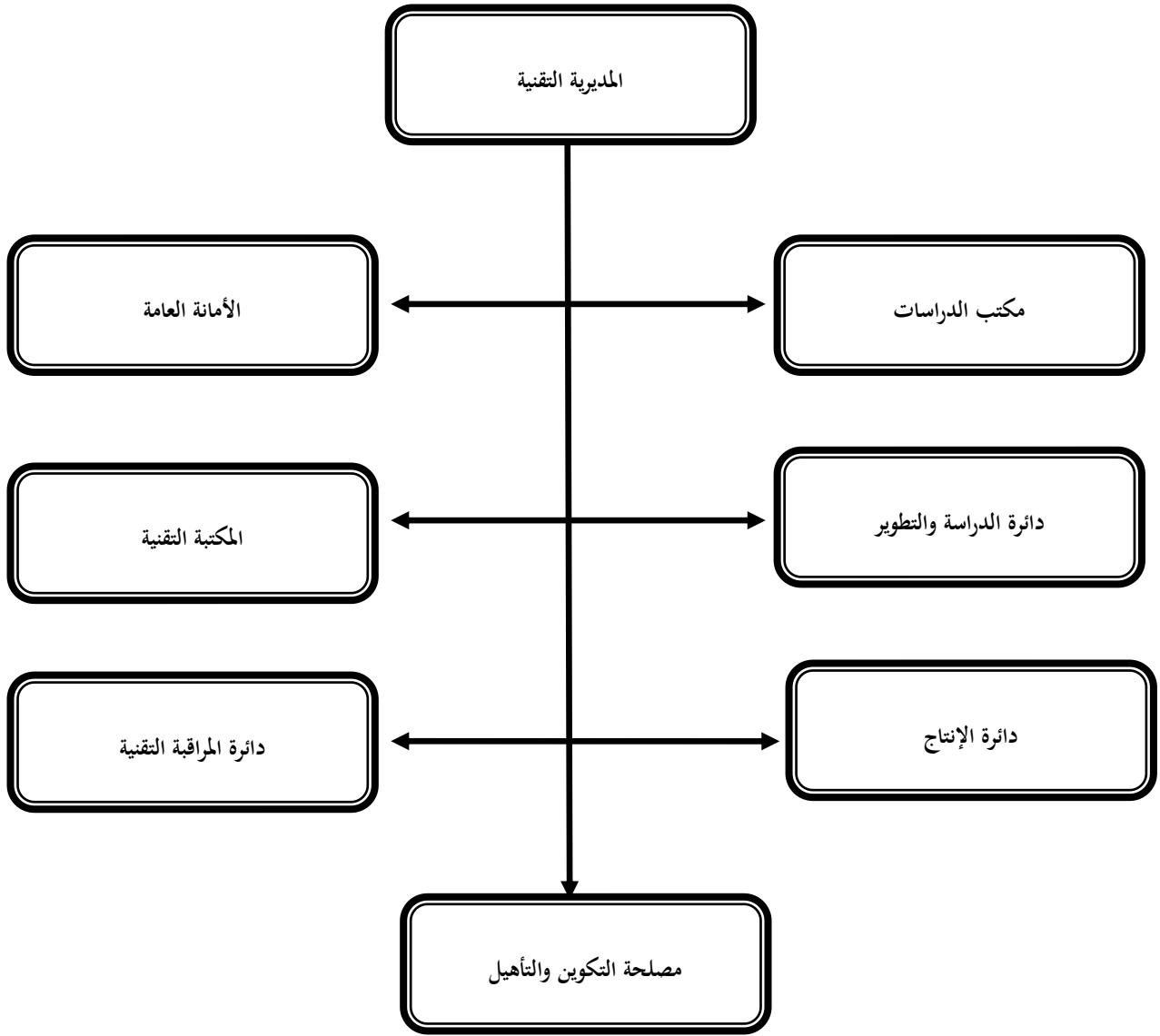
1.5.6.1. مهام المديرية التقنية :

ومن بين مهام المديرية التقنية نذكر ما يلي :

- ✓ إعداد و تنفيذ السياسة العامة في مجال الإنتاج و التطوير، البيئة و حفظ الصحة و الأمن الصناعي بالمؤسسة؛
- ✓ تنظيم و تنفيذ كافة العمليات المرتبطة بنشاط تجدييد و عصرنة الطائرات و كذا التصنيع ؛
- ✓ التكفل بالمشاكل التقنية ذات المستوى العالي التي تواجه الهياكل المختلفة للمؤسسة ؛
- ✓ التكفل بجميع المشاكل ذات الطابع التقني المرتبطة بالتموين بالمواد الأولية من انتقاء، مصادقة، استبدال و تعديل ؛
- ✓ تجدييد و تنفيذ ميزانيات تطوير الاستثمار ، الصيانة و حفظ الصحة و الأمن الصناعي و كذا مخططات الأعباء ؛
- ✓ إعداد و تنفيذ برامج التطوير، الصيانة، الإنتاج، الاستثمار و البيئة ؛
- ✓ إعداد و تنفيذ سياسة المؤسسة المتعلقة بأنشطة التحليل، التجارب و كذا الصيانة و معايرة الأجهزة و وسائل القياس و المراقبة ؛
- ✓ التكفل بإشغال التصميم و الإدماج ؛
- ✓ التنظيم و التسيير التقني لممتلكات المؤسسة ؛
- ✓ إعداد النتائج و الملخصات ؛

الفصل الثاني الاطار المنهجي

الشكل رقم 12 : الهيكل التنظيمي للمديرية التقنية للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة نقلا من الوثائق الداخلية للمؤسسة

1.6. مصلحة (قسم) التكوين في المؤسسة :

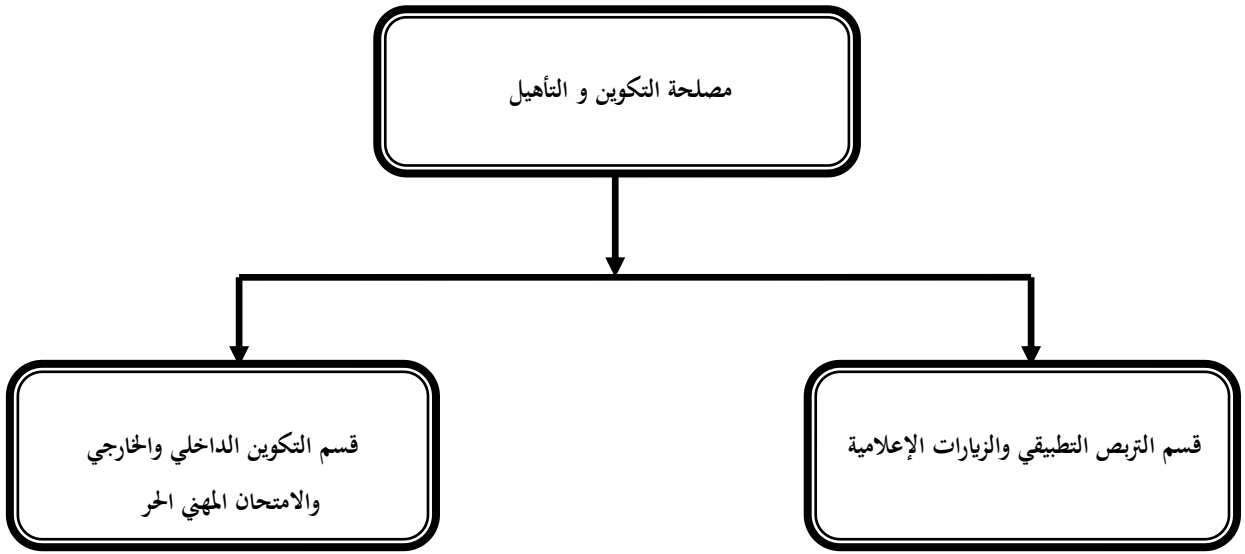
هي مصلحة مخصصة لتكوين العاملين وتقوم بتوفير كل المستلزمات الخاصة بعملية التكوين وتتكون من قسمين، قسم التكوين الداخلي والخارجي و الامتحان الحر وقسم التبرص التطبيق و الزيارات الإعلامية و من بين مهام هذه المصلحة ما يلي :

- ✓ دراسة الحاجات الفعلية للتكوين بالتعاون و التنسيق مع الإدارات العامة داخل المؤسسة ؛
- ✓ تصميم البرامج التكوين لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة ؛
- ✓ وضع ميزانية التكوين السنوية ومتابعة مناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا ؛

الفصل الثاني الاطار المنهجي

- ✓ متابعة حصص التكوين الداخلية و الخارجية و تقييم النتائج التكوينية ؛
- ✓ متابعة التكوين عن طريق التمهين لفائدة التلاميذ المتهنين التابعين لمختلف مراكز التكوين المهني ؛
- ✓ انجاز تربصات تطبيقية (ميدانية) لفائدة الطلبة الجامعيين ؛
- ✓ انجاز امتحانات مهنية حرة لفائدة عاملي المؤسسة ؛
- ✓ انجاز تربصات التكيف و الإدماج لفائدة العاملين الجدد .

الشكل رقم 13 : الهيكل التنظيمي لمصلحة التكوين والتأهيل



المصدر : من إعداد الطالبة نقلا من الوثائق الداخلية للمؤسسة

1.7. أهداف التكوين في المؤسسة : (national, 2019, p. 2)

- تلبية احتياجات المؤسسة فيما يخص الموارد البشرية المؤهلة ؛
- تأهيل المعارف القاعدية للمستخدمين المدنيين الاقتصاديين ؛
- تحسين مستوى المستخدمين المدنيين الاقتصاديين لتمكينهم من اكتساب المعارف اللازمة لإدماج التكنولوجيات الجديدة الضرورية لتطوير المؤسسة ؛
- تمكين المستخدمين المدنيين الاقتصاديين من الارتقاء في مساهم المهني ؛
- تطوير أداء المستخدمين المدنيين الاقتصاديين في المؤسسة ؛
- إكساب المستخدمين المدنيين الاقتصاديين مهارات ومعارف جديدة؛
- رفع إنتاجية المؤسسة .

الفصل الثاني الاطار المنهجي

1.8. إعداد مخطط التكوين : (national, 2019, p. 3)

المخطط التكويني هو عبارة عن برنامج سنوي للتكوين يتم إعداده في نهاية كل سنة غالبا ما يتم إعداده في شهر نوفمبر أو ديسمبر ليتم الموافقة عليه وتطبيقه على ارض الواقع السنة الموالية ، حيث تقوم المؤسسة بإعداد مخطط سنوي للتكوين يندرج في إطار سياستها التكوينية وتعرضه للمصادقة عليه من قبل مجلس الإدارة أو لمصادقة السلطة الوصية التي تتبعها المؤسسة أي حسب الحالة . يظهر مخطط التكوين السنوي من خلال مايلي :

- أنواع التكوين المتعين تلقينها ؛
- عدد ومستوى المستخدمين المعنيين ؛
- أماكن التكوين والمؤسسات التي ستضمن التكوين ؛
- الميزانية التقديرية المخصصة للتكوين .

1.8.1. وضع التكون حيز التنفيذ :

تنجز عمليات تكوين المستخدمين المدنيين الاقتصاديين بالتناوب أو بطريقة متواصلة ، أي حسب احتياجات ومتطلبات مؤسسات التكوين أي المؤسسات التي سيتم عقد اتفاقيات معها من اجل تكوين عاملي هذه المؤسسة .

1.8.2. أنواع التكوينات بالمؤسسة :

إن المؤسسة محل الدراسة تقوم بنوعين من التكوينات على حسب المدة الزمنية ، حيث نجد :

❖ **التكوين قصير المدى** : تتراوح مدته من يوم واحد الى ثلاثون يوما ، تكون عبارة عن ملتقيات محلية وأجنبية ، إضافة الى تكوين إعادة التأهيل والتي غالبا ما تكون مفروقة بشهادة تكوين يتحصل عليها كلا من العامل أي المتكون والمكون عند إتمام العملية التكوينية .

❖ **التكوين طويل المدى** : تتراوح مدته من ثلاثة أشهر الى غاية تسعة أشهر حيث لا يتم الاعتماد بكثرة على هذا النوع من التكوين نظرا لطول مدته ، حيث يمكن أن يكون لفترة مستمرة أو لفترات متقطعة مثلا خمسة أيام من كل شهر وفي مثل هذا التكوين نجد :

▪ **بالنسبة للعاملين الجدد** : يتم تكوين العاملين الجدد مباشرة في بداية مزاولتهم لمشوارهم المهني ، وبعد انتهاء مدة التكوين و اجتياز الامتحانات بنجاح يتم إبرام عقد التوظيف بين العامل والمؤسسة ، يتضمن فترة تجريب والمحددة بستة أشهر و عقد وفاء الذي يتحدد حسب نوع ومدة التكوين الذي تلقاه العامل غالبا ما تكون من سنة الى سنتين وثلاثة ، أما إذا كان التكوين خارج المؤسسة وخارج الوطن فيتراوح عقد الوفاء من سنة ونصف الى حوالي ثلاث سنوات وثلاثة أشهر ، وأحيانا

الفصل الثاني الاطار المنهجي

ما يتم إبرام عقد عمل مباشرة بعد التوظيف يتضمن فترة تجريب بالتأكيد إذا كانت المؤسسة بحاجة ماسة لخدمات هذا العامل في تلك الفترة يستأنف الأخير عمله مباشرة داخل المؤسسة ثم يتم إرساله للتكوين بعدها إذا استلزم الأمر ذلك .

- بالنسبة للعاملين القدامى : فيتم إبرام قرار انتداب لدى مراكز التكوين بين العامل والمؤسسة حيث يتحصل العامل عند الانتهاء من الدورة التكوينية على شهادة تكوين .والجدولان الآتيان يوضحان كيفية حساب فترة الوفاء :

الجدول رقم 04 : نموذج حساب فترة الوفاء في حال التكوين داخل المؤسسة

مدة التكوين	فترة الوفاء
من أسبوع الى أسبوعين	12 شهر
أكثر من أسبوعين الى أربع أسابيع	18 شهر
أكثر من أربع أسابيع الى ستة أسابيع	24 شهر
أكثر من ستة أسابيع	(02) مرات من مدة التكوين + سنتين

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول رقم 05 : نموذج حساب فترة الوفاء في حال التكوين خارج المؤسسة

مدة التكوين	فترة الوفاء
من أسبوع الى أسبوعين	18 شهر
أكثر من أسبوعين الى أربع أسابيع	27 شهر
أكثر من أربع أسابيع الى ستة أسابيع	36 شهر
أكثر من ستة أسابيع	(02) مرات من مدة التكوين + 03 سنوات

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

1.8.3. مدارس تكوين العاملين في المؤسسة :

تعتمد مؤسسة تجديد عتاد الطيران في تكوين العاملين فيها على عدة مدارس ومؤسسات مختلفة محلية وحتى أجنبية .

1.8.3.1. على المستوى المحلي :

وباعتبار مؤسسة تجديد عتاد الطيران تعتمد بصورة كبيرة على الجانب التقني فمعظم التكوينات التي تقوم بها تستهدف العاملين التقنيين فمن خلال المقارنة بين عدد الدورات التكوينية في المجال التقني و عددها في مجال التسيير و للمناجنت مثلا فنلاحظ نوعا من التفاوت وعدم الاتزان ، وهذا التفاوت نتيجة لاهتمام المؤسسة الكبير بالمجال التقني كونها تختص في تركيب وصيانة

الفصل الثاني الاطار المنهجي

الطائرات أكثر من أي مجال آخر ومنه فمن بين المؤسسات التي تعقد معها مؤسسة تجديد عتاد الطيران اتفاقيات من اجل تكوين العاملين فيها نجد :

(IbenRoched / CETIC / Unicom)

1.8.3.2. على المستوى الدولي :

تقوم مؤسسة تجديد عتاد الطيران بتكوين العاملين فيها خارج الوطن في مختلف المدارس والمؤسسات المتخصصة في عتاد الطيران ، ومن أهم الدول التي تقوم المؤسسة بإرسال عمالها من اجل التكوين نجد : روسيا ، سويسرا ، ألمانيا

1.9. دراسة ميزانية التكوين في المؤسسة :

بالنظر الى أن مراحل التكوين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران تتشابه مع تلك الموجودة و المعمول بها في مختلف المؤسسات ، حيث تبدأ بمرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال إرسال (رسالة) الى المسؤولين المباشرين في مختلف المديريات والأقسام من اجل معرفة النقص التي يجب معالجتها والتكوينات التي فعلا يحتاجها عملي تلك المديرية ثم يتم إرسال (رد) من قبل المسؤول المباشر فيه عدد من التكوينات التي يحتاجها رؤوسه ل يتم في الأخير انتقاء التكوينات التي أشار إليها عدد كبير من العاملين والتي فعلا سترفع من أدائهم وتنمي مهاراتهم وقدراتهم ، ثم يلي ذلك مرحلة تصميم البرنامج التكويني بالتكوينات التي فعلا لها أهمية وستعود بالربح للمؤسسة وللعاملين ، ثم مرحلة تنفيذه و في الأخير تأتي مرحلة تقييم ومتابعة البرنامج التكويني ، و باعتبار إن مؤسسة تجديد عتاد الطيران في الأساس هي تابعة لوزارة الدفاع الوطني فانه من الصعب علينا استعراض هذه المراحل بالتفصيل الممل نظرا لخصوصية المعلومات المتعلقة بكل مرحلة من مراحل التكوين ، و نظرا لتحفظ الجهات المعنية لعرض هذه المراحل ، لذا تم منحنا الجزء المتعلق بميزانية التكوين التي تعد معلومات عامة يمكن سردها بدون تحفظ ، بحيث نجد أن الاهتمام بالجانب المالي لعملية التكوين يعتبر ضرورة لا بد منها، و ذلك لان المال هو الكفيل الوحيد بإنجاح هذه العملية ، و من اجل أن يكون هناك استغلال عقلائي لتلك الأموال لا بد أن يتم تسييرها بشكل منتظم ، لذلك يتم وضع ميزانية تقديرية للتكوين من اجل التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين و يؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في العملية التكوينية كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بان يكون برنامجا اقتصاديا فعلا ، ففي الميزانية تحدد كل التكاليف المباشرة و الغير مباشرة منذ بدء العملية من جمع و تحليل المعلومات ، تحديد الاحتياجات ، البحث عن البرامج التكوينية المناسبة و كل المصاريف التي تتحملها إدارة التكوين .

و في ما يلي جدول يبين ميزانية التكوين خلال الفترات من 2016 إلى 2022 :

الفصل الثاني الاطار المنهجي

الجدول رقم 06 : ميزانية التكوين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران -دار البيضاء-

السنة	الميزانية التقديرية	عدد المتكونين	الميزانية الإجمالية	القيمة المستهلكة
2016	18 253 153,00 دج	133	15 000 000 دج	852 290,75 دج
2017	19 570 000,00 دج	37	18 972 000,00 دج	6179700,00 دج
2018	9 000 000,00 دج	187	9 000 000,00 دج	5 363 890,00 دج
2019	6 400 000,00 دج	90	6 400 000,00 دج	4 400 000,00 دج
2020	8 000 000,00 دج	140	8 000 000,00 دج	3 300 000,00 دج
2021	4 000 000,00 دج	136	9 000 000,00 دج	9 000 000,00 دج

المصدر : من إعداد الطالبة نقلا من الوثائق الداخلية للمؤسسة

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن ميزانية التكوين غير ثابتة فتارة ترتفع و تارة أخرى تنخفض بشكل ملحوظ ومتفاوت ، حيث تشهد المؤسسة هذا الارتفاع والانخفاض من سنة الى أخرى ، و يرجع سبب هذا التغيير إلى الاختلاف في عدد العاملين المتكونين في كل سنة وكذلك لاختلاف أهمية الدورات التكوينية التي تقام .

أما فيما يخص الموارد المالية التي تخصص لعملية التكوين في المؤسسة، فيتم حسابها بالعلاقة التالية :

الموارد المالية المخصصة خلال السنة = كتلة الأجور الإجمالية للعامل خلال السنة × 0,01

1.10. دور التكوين في المؤسسة :

يعد التكوين النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما بالغا ، حيث يهدف إلى تطوير أداء الموارد البشرية في العمل ، و من خلاله يزود العامل بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها ، إذ طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات من اجل تحقيق ما تصبو إليها المؤسسات ، و أصبح لازما عليها أن تنقب عن البرامج التكوينية المناسبة للموارد البشرية في مراكز التكوين المختلفة ، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكتملة للتعين ، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار العاملين و تعيينهم ، و إنما يجب إعداد هؤلاء العاملين و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال الموجهة إليهم ومساعدتهم في اكتساب كل ما هو جديد من معلومات و معارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال و صقل مهاراتهم ، و بالتالي فالتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية و من أهمها :

✓ رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية ؛

الفصل الثاني الاطار المنهجي

- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين و تطوير اتجاهاتهم ؛
- ✓ تنمية شعور العاملين بالانتماء و الولاء للمؤسسة ؛
- ✓ تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل ؛
- ✓ توعية الموارد البشرية بأهمية التكوين ، وإكسابهم القدرة عن البحث على كل ما هو جديد و مستحدث في شتى مجالات العمل .

2. الإجراءت المنهجية للدراسة الميدانية :

في هذا الجزء سيتم عرض أهم الخطوات والإجراءات المعتمد عليها وكذا الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية ، إبتداءا من المنهج الذي تم إتباعه ، وكذا مجتمع وعينة الدراسة وصولا في الأخير الى مختلف الأدوات المستعملة بالإضافة الى أدوات التحليل الإحصائي .

2.1.1. منهج الدراسة :

ارتكزت الدراسة الميدانية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لوصف متغيرات الدراسة ، من خلال جمع المعلومات والبيانات اللازمة وكذا العمل على دراسة وتحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها بغية الوصول الى معرفة نوع العلاقة التي تربط متغيرات الدراسة ، إضافة الى ذلك استعمال دراسة الحالة الذي يمثل الأسلوب الأنسب والأمثل لجمع المعلومات الكافية والدقيقة عن حالة المؤسسة وتفسير وتحليل ما تم جمعه للوصول في الأخير الى نتائج تفصيلية حول الموضوع المراد دراسته ، وبالتالي فالمنهج يوضح مختلف الخطوات التي يعتمدها الباحث في إعداد البحث للوصول الى الأهداف الموضوعية ومنه يمكن القول أن المنهج هو الأسلوب الذي يتبعه الباحث لدراسة موضوع ما أو ظاهرة ما بغية اكتشاف أسباب حدوثها وتقديم الحلول اللازمة لمعالجتها ، ومن اجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث تم الاعتماد على :

2.1.1.1. المنهج الوصفي التحليلي :

هو طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة موضوع بميئته الطبيعية، ويدعمه في ذلك القيام بجمع الكم الذي يراه مناسبًا من البيانات والمعلومات؛ ثم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في صورة أسئلة أو فروض، وبعد ذلك استخدام أدوات التحليل الإحصائية التي تناسب طبيعة بيانات البحث، ويلى ذلك وضع النتائج، ثم ينتهي الباحث بصياغة الحلول، التي يرى من وجهة نظره أنها مناسبة. (مبتعث للدراسات والاستشارات الاكاديمية، 2017)

وبالتالي فان هذا المنهج يتيح لنا جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها .

الفصل الثاني الاطار المنهجي

2.1.3. المنهج الاستقصائي :

هي طريقة كمية لجمع المعلومات من مجموعة من المستخدمين عن طريق طرح أسئلة استقصائية متعددة ، حيث يشكل هذا النوع الخطوة الأساسية نحو الحصول على معلومات سريعة حول الموضوعات الأساسية وإجراء طرق بحث كمية أكثر صرامة وتفصيلا مثل استطلاعات الرأي.(المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، 2022)

حيث يتم استعمال هذا الأسلوب من اجل استغلال البيانات الميدانية من خلال تصميم استبانته تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع هذه الدراسة .

2.1.3. المنهج الإحصائي :

يرى المتخصصون أن المنهج الإحصائي يعتبر أداة عملية أصبحت الحياة الاجتماعية في حاجة ماسة إليها فلا غنى عن المنهج الإحصائي خاصة في المجتمعات التي تنمو بشكل مستمر، وتتسم بتراكيبها المعقدة، وتداخل المشكلات الاجتماعية فيها، لذا فقد أصبح الآن من العسير تحديد هذه الموضوعات دون الاعتماد على الإحصاء وأساليب البحث العلمي.(الشبكة العربية مكتبتك ، 2015)وبالتالي فان هذا المنهج يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية من اجل تحليل وتفسير البيانات .

2.2. مجتمع وعينة الدراسة :

هنا سيتم توضيح كل من مجتمع البحث وعينة الدراسة وكيفية اختيارها :

2.2.1. مجتمع الدراسة :

إن مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي ، أما في لغة العلوم الإنسانية فيعني مجتمع البحث مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات ، مثال سكان الجزائر أي مجموع الأشخاص أو الأفراد المقيمين بالجزائر أو مجموعة كتب المكتبة أي كل كتب المكتبة .(موريس، 2004 ، 2006)

وحصر مجتمع البحث يعد ضروريا للأسباب التالية : (غضبان، 2017/2018، صفحة 255)

- تبرير الاقتصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على المجتمع ككل ؛
- معرفة مدى قابلية النتائج للتعميم ؛
- تأكيد تمثيل العينة للمجتمع .

ويتمثل مجتمع دراستنا في عاملي مؤسسة تجديد عتاد الطيران بدار البيضاء ، والبالغ عددهم 961 فرد .

الفصل الثاني الاطار المنهجي

الجدول رقم 07 : توزيع العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران حسب الوضعية المهنية (CDI)

النسبة المئوية %	العدد	عاملين بعقود عمل غير محددة المدة CDI (عقد عمل دائم)	
24.59 %	181	إطار	الوضعية المهنية
26.36 %	194	عون تحكيم	
49.05 %	361	عون تنفيذ	
100 %	736	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة نقلا من الوثائق الداخلية للمؤسسة المؤسسة

يوضح الجدول السابق توزيع العاملين في المؤسسة ذوي عقود عمل غير محددة المدة حيث نلاحظ أن أعوان التنفيذ يمثلون اعلي نسبة حيث قدرت ب 49.05 % ، يليهم أعوان التحكيم بنسبة 26.36 % ، ليأتي في الأخير الإطارات حيث مثلوا النسبة الأقل التي قدرت ب 24.59 % من إجمالي عدد العاملين بعقود عمل دائمة ويمكن تفسير النسبة الأكبر التي احتلها أعوان التنفيذ كون المؤسسة متخصصة في تجديد تصنيع وتصليح معدات الطيران وهو ما يستلزم فئة منفذين أكبر من الفئات الأخرى .

الجدول رقم 08 : توزيع العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران حسب الوضعية المهنية (CDD)

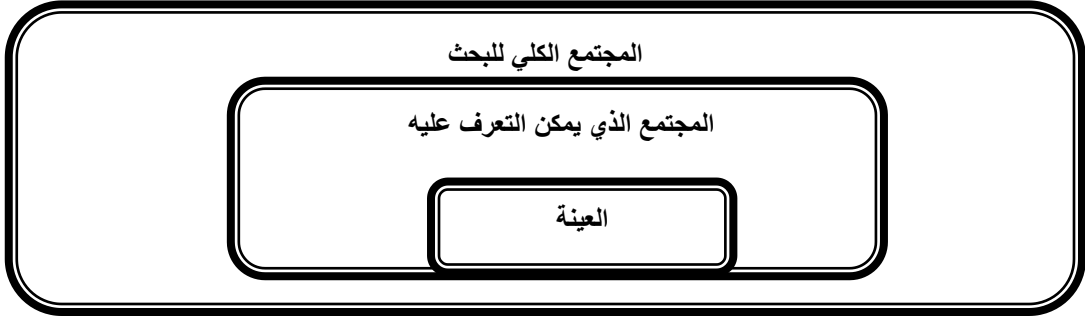
النسبة المئوية %	العدد	عاملين بعقود عمل محددة المدة CDD (عقد عمل محدد المدة)	
18.67 %	42	إطار	الوضعية المهنية
32.44 %	73	عون تحكيم	
48.89 %	110	عون تنفيذ	
100 %	225	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة نقلا من الوثائق الداخلية للمؤسسة المؤسسة

يوضح الجدول السابق توزيع العاملين في المؤسسة ذوي عقود عمل محددة المدة حيث نلاحظ أن أعوان التنفيذ يمثلون اعلي نسبة حيث قدرت ب 48.89 % ، يليهم أعوان التحكيم بنسبة 32.44 % ، ليأتي في الأخير الإطارات حيث مثلوا النسبة الأقل التي قدرت ب 18.67 % من إجمالي عدد العاملين بعقود عمل غير دائمة .

الفصل الثاني الاطار المنهجي

الشكل رقم 14 : مجتمع الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة نقلا عن (غضبان، 2018/2017، صفحة 256)

2.2.2. عينة الدراسة :

تمثل العينة مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين. (موريس، 2004 ، 2006، صفحة 301) إن دقة ومصداقية نتائج الدراسة تتوقف على مدى الاختيار الصائب لحجم ونوعية العينة ، بحيث يتوجب أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي ككل ، وبالتالي فلا بد أن تكون العينة المأخوذة من العدد الإجمالي للعاملين تمثل 10% أو أكثر من إجمالي العاملين في المؤسسة وعلى هذا الأساس قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة ميسرة (ملائمة) من عمالي مؤسسة تحديد عتاد الطيران حيث تم توزيع 200 استبانة على العاملين أي بنسبة 20.81 % من المجتمع الكلي ، ثم تم استرجاع 198 استبانة أي بنسبة 99% مع استبعاد 08 استبيانات لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي نظرا لعدم استيفائها للشروط الواجب إتباعها أي عدم استكمالها ، ومنه يصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي يقدر ب 190 استبانة أي بنسبة 95% من إجمالي الاستبيانات الموزعة .

الفصل الثاني الاطار المنهجي

الجدول رقم 09 : الاستبيان الموزع ، المسترجع ، المستبعد والقابل للتحليل الإحصائي

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
نسبة الاستبيانات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستبيانات القابل للتحليل الإحصائي (العينة النهائية)	الاستبيانات المستبعد	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة (العينة المخططة)	
95 %	190	08	198	200	عاملين المديرية التقنية / عاملين مؤسسة تجديده عتاد الطيران بدار البيضاء

المصدر : من إعداد الطالبة

2.3. الأدوات المنهجية للدراسة :

من اجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على عدة أدوات من اجل جمع البيانات و المعلومات التالية :

2.3.1. البيانات الأولية :

و هي البيانات التي يقوم معد التقرير نفسه (الباحث) بملاحظتها أو جمعها عن طريق الملاحظة أو الاستقصاء أو المقابلات المتعمقة، وهي تكمل النقص في البيانات الثانوية، وتعالج الأخطاء فيها، ولا نلجأ إليها إلا في حالة انعدام البيانات الثانوية أو قصوره. (اكاديمية BTS، 2017)

من اجل إتمام الجزء التطبيقي للدراسة تم توزيع الاستبيانات على عينة من العاملين، ثم تم حصر وجمع المعلومات اللازمة حول الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعينة الاجتماعية) ، إضافة الى ذلك الاستعانة بالاختبارات الإحصائية الملائمة من اجل الوصول الى دلالات ذات قيمة ومن ثم تأكيد الفرضيات التي تم افتراضها في بداية الدراسة وكذا من اجل دعم موضوع الدراسة .

ولقد قمنا بإتباع الخطوات الآتية من اجل بناء الاستبيان نذكرها كالآتي :

- ✓ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا من اجل الاستفادة واخذ الأفكار بغية بناء الاستبيان وصياغة عباراته ؛
- ✓ الاستعانة بالأساتذة فيما يخص تحديد محاور الاستبيان وعباراته ؛
- ✓ تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان ؛

الفصل الثاني الاطار المنهجي

- ✓ تحديد الفقرات التي تتعلق بكل محور من المحاور ؛
- ✓ تصميم الاستبيان في صورة أولية تضمن عدد كبير من الأسئلة المتشابهة نوعا ما ؛
- ✓ عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة مع تقديمها العديد من النصائح والتعديلات الضرورية من اجل صحة الاستبيان ، بالإضافة الى أستاذة من جامعة المدية ؛
- ✓ تم تعديل عبارات الاستبيان و حذف بعض الأسئلة المتشابهة والتي أشارت إليها الأستاذة المشرفة وإضافة وتعديل بعض الفقرات ليصبح الاستبيان في صورته النهائية ؛
- ✓ توزيع استمارة الاستبيان على عينة ملائمة من عملي مؤسسة تجديد عتاد الطيران بدار البيضاء ، واستخدام اختبارات وصدق الاستبيان .

2.3.2. البيانات الثانوية :

وهي البيانات التي سبق جمعها وتسجيلها في سجلات أو نشرها بواسطة الهيئات أو أحد الباحثين أي بيانات ثانوية داخلية أو خارجية .(اكاديمية BTS، 2017)

فمن خلال هذا البحث تمكنا من التوصل الى عدد من الكتب والدراسات السابقة وكذا البحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة الى رسائل والمذكرات الجامعية و المقالات ، حيث تم اعتماده على هذا النوع من البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة .

2.3.3. أدوات جمع البيانات

لقد تم استخدام أكثر من أداة واحدة من اجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث (بدراستنا) ، وهذا راجع الى طبيعة البحث من ناحية الموضوع والأهداف المراد تحقيقها ، وفيما يلي سيتم توضيح الأدوات التي اعتمدنا عليها :

2.3.3.1. الملاحظة :

إن الملاحظة هي من أقدم الطرق وأهمها حيث يعتمد عليها الباحث من اجل جمع المعلومات والحقائق التي تفيد الدراسة ، فهي تمثل منطلق أي باحث كونه ينتقل الى ميدان إجراء الدراسة وملاحظة بيئة المؤسسة ، وكذا التفاعل بين العمال وردود أفعالهم حول الأمور التي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب الملاحظة من اجل مشاهدة الظواهر والسلوكيات مع تسجيل الوقائع ذات الصلة بموضوعنا ، فمن خلال إجراءنا للتربص في المؤسسة محل الدراسة والالتقاء بالعاملين في المؤسسة ، فقد تم تدوين العديد من الملاحظات التي لها أهمية كبير و قد تفيدنا في تفسير وتحليل بعض النتائج التي تم التوصل إليها، وأيضاً لكي نتوصل الى بعض الحقائق والمعلومات التي تخص موضوع دراستنا.

الفصل الثاني الاطار المنهجي

2.3.3.2. تقارير ووثائق المؤسسة :

إن التقارير ووثائق المؤسسة هي من بين الأدوات الجد مهمة في جمع المعلومات والحقائق كونها توفر للباحث الكثير من الوقت والجهد ، فالبيانات المتوفرة في سجلات المؤسسة حول نشاطها والأفراد العاملين بها تعتبر بيانات جاهزة تتيح الفرصة للباحث فقط لإعادة تبويبها وعرضها بأسلوبه الخاص ، وكذا الكشف عن بعض القضايا التي من الصعب جدا ملاحظتها واكتشافها عن طريق استمارة الاستبيان أو المقابلة ، فلقد تم اطلاعنا على بعض السجلات ووثائق المؤسسة التي لها علاقة بموضوع دراستنا كالوثائق المتعلقة بالدورات التكوينية مثلا .

2.3.3.3. الاستبيان :

من اجل جمع البيانات اللازمة في دراستنا اعتمدنا على أسلوب الاستقصاء من خلال الاستبيان الذي يعد النموذج الذي تدون عليه البيانات عن مفردات مجتمع الدراسة كأداة لجمع المعطيات (العتوم و العاروري، 2002) ، ويتمثل الاستبيان كذلك في مجموعة الأسئلة المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها في بحثه ، حيث يتم إرسال الاستبيان عن طريق البريد أو بأي طريقة أخرى الى مجموعة من عاملي المؤسسة محل الدراسة من اجل ملئها وإعادتها للباحث ، كما يتوجب أن يكون عدد أسئلة الاستبيان كافي لتحقيق أهداف الدراسة بصرف النظر عن عددها .(افاق علمية وتربوية ، 2022)

لقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات الضرورية و الخاصة بدراستنا ، حيث تم تصميمه وفقا لأهداف الدراسة و بهدف التأكد من فرضيات الدراسة ، قمنا بتصميم الاستبيان بوضع مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تناولت التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين ، ثم تم توزيعه على عينة من عاملي المؤسسة محل الدراسة ، حيث يتكون الاستبيان من قسمين يتضمنان متغيرات الدراسة و بيانات شخصية للعينة قيد الدراسة .

2.3.3.3.1. هيكل أداة الدراسة :

من أجل إعداد الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها وتأكيد فرضياتها اعتمدنا على أداة الاستبيان، وذلك بهدف قياس توجه أفراد عينة الدراسة بخصوص دور التكوين في تحسين أداء عاملين مؤسسة تجديد عتاد الطيران، حيث قمنا بتقسيم استبيان الدراسة كما يلي:

الجزء الأول: شمل هذا الجزء الخصائص الديموغرافية ومعلومات وظيفية لعينة الدراسة بحيث شمل المعلومات الشخصية المتعلقة ب:

- الجنس : المتمثل في عنصرين ذكر وأنثى.
- الفئة العمرية : والذي شملت أربع فئات عمرية .
- المستوى التعليمي : والذي شمل أربع مستويات كالتالي: متوسط ، ثانوي ، جامعي، دراسات عليا.

الفصل الثاني الاطار المنهجي

- الخبرة المهنية : والتي شملت هي الأخرى 4 فئات .
- المنصب المهني : والذي شمل ثلاث مستويات موضحة في استمارة الاستبيان والمتمثلة في إطار ، عون تنفيذ ، عون تحكم .
- نوع عقد العمل : و الذي اشتمل عقد عمل محدد المدة CDD و عقد عمل غير محدد المدة CDI.
- هل سبق لك وان استفدت من دورة تكوينية : حيث تم حصر الإجابة ب: نعم أو لا .
- عدد الدورات التكوينية التي شارك فيها العامل إذا كان استفاد من دورة تكوينية : والذي شمل أربع اقتراحات .
- مصدر الطلب على التكوين : اشتمل ثلاث اقتراحات .
- مكان التكوين : حيث اشتمل هذا الأخير أيضا ثلاث اقتراحات .
- مدة التكوين : واشتمل هذا السؤال اقتراحين .
- كفاية مدة التكوين : تم حصر الإجابة بنعم أو لا .
- ما الذي اكتسبه المكون من الدورة التي شارك فيها : اشتمل هذا السؤال ثلاثة اقتراحات بالإضافة الى إجابة مفتوحة من اجل منح المستجوب المجال لإبداء رأيه لتعويض الثغرات التي واجهتنا ، حيث نجدها موضحة في استمارة الاستبيان.

الجزء الثاني: احتوى الجزء الثاني من الاستبيان على محورين متعلقة بموضوع الدراسة، والتي أعدت من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة ، وعلى مختلف الأسئلة الفرعية المطروحة مسبقا، ومن اجل تأكيد الفرضيات حيث تشكلت محاور الاستبيان كما يلي:

- المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في التكوين ، ويشمل ثلاثة أبعاد (مراحل عملية التكوين ، أساليب التكوين ، كفاءة المكونين) حيث تم وضع لكل بعد من هذه الأبعاد العبارات الخاصة به ويتضمن 34 عبارة.
- المحور الثاني: الذي تمحور حول المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين ، حيث تضمن هذا المحور 19 عبارة.

و بناء على ملاحظات وتوصيات الأساتذة تمت صياغة الاستبيان بشكله الحالي ، كما اعتمدنا في إدراج الاستبيان في الجزء الثاني على مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتمل خمس إجابات ويعبر من خلاله أفراد العينة على موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات ، وكذا تم اعتمادنا عليه من اجل قياس إجابات العينة لتكون مجالات الإجابة على عبارات الاستبيان كالآتي:

الفصل الثاني الاطار المنهجي

الجدول رقم 10 : مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر : من إعداد الطالبة نقلا عن (وليد و الفرا، 1430 هجري)

2.5. أساليب المعالجة الإحصائية :

من اجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها ، قمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والذي يرمز إليه ب SPSS ، والذي صمم في الأساس من اجل معالجة التحليلات الإحصائية في الدراسات الاجتماعية ، تم الإصدار الأول لهذا البرامج في الستينيات ، وكان يعمل في الأجهزة الكبيرة فقط ، إلا انه في سنة 1992 تم إصدار نسخة اخرى منه تعمل في الأجهزة الشخصية وبالتحديد على نظام التشغيل ويندوز (Microsoft Windows) ، ليصبح في وقتنا الحالي البرنامج الإحصائي الأكثر استعمالا في العالم ككل ، يمتاز هذا الأخير بقدرته على تنفيذ عمليات إحصائية متعددة حيث يمكن من خلاله تصنيف والتحكم بالبيانات الكمية والكيفية ، يحتوي هذا البرنامج على مجموعة متنوعة وكبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل النسب المئوية والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي... الخ ، كما تندرج اختبارات إحصائية اخرى ضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط و التبيان الأحادي... الخ. (صبيان، 2011-2012)

وفيما يلي سنعرض الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في دراستنا ، فقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي العليا والدنيا كما يلي :

- **المدى** : يعبر المدى عن الفرق بين أكبر قيمة و اقل قيمة في المقياس ومنه يمكن حساب المدى كالأتي :

$$\text{المدى} = 5 - 1$$

$$\boxed{\text{المدى} = 4}$$

- **طول الفئة** : ويظهر من خلال العلاقة النسبية بين المدى و عدد الدرجات ومنه يمكن حساب طول الفئة كالأتي :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الدرجات}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{5}{4}$$

$$\boxed{\text{طول الفئة} = 0.8}$$

الفصل الثاني الاطار المنهجي

الحد الأعلى للفئة : يتم تحديده من خلال جمع طول الفئة مع ادني قيمة في المقياس .وبالتالي يتم تحديد طول فئات المقياس كالتالي

الجدول رقم 11 : مجالات تحديد درجة تقييم العبارات حسب مقياس ليكارت

المتوسط المرجح	المستوى	درجة التقييم
من 1 الى 1.80	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
من 1.80 الى 2.60	غير موافق	منخفضة
من 2.60 الى 3.40	محايد	متوسطة
من 3.40 الى 4.2	موافق	مرتفعة
من 4.2 الى 5	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر : من إعداد الطالبة نقلا عن (وليد و الفرا، 1430 هجري، صفحة 26)

■ التكرارات والنسب المئوية :

لقد تم الاستعانة بالتكرارات من اجل التعرف على توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي... الخ) والوظيفية ، وكذا من اجل تحديد إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان ، كما تم الاستعانة بالنسب المئوية لمعرفة نسبة مجتمع الدراسة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان ، وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد المجتمع.

■ الوسط الحسابي (المتوسط الحسابي المرجح):

يعرف الوسط الحسابي بأنه مجموع القيم مقسوما على عددها(محمد حسين، 2008)

يعد الوسط الحسابي القيمة التي تقع في منتصف البيانات ، في حين يكون مجموع القيم الواقعة بعده مساو لمجموع القيم الواقعة قبله ، لقد تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (التكوين و أداء العاملين) ، وهو سيساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

ويعطى بالعلاقة التالية :

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

الفصل الثاني الاطار المنهجي

حيث أن :

n_i : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد ، مثلاً بالنسبة للخيار "أوافق بشدة" لعبارة من عبارات محور كفاءة المكون.

x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة والذي يتراوح بين 1 و 5.

N : مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر ب 190 فرد.

■ الانحراف المعياري (الانحراف المعياري المرجح) :

يعد الانحراف المعياري من بين مقاييس التشتت الأكثر أهمية لأنه مفهوم جبري محدد بدقة ، كما يمثل اقوي مقاييس التشتت حساسية وأكثرها استعمالاً ، لقد تم استخدام هذا المقياس بغرض معرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة ، لكل عبارة من عبارات المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة ، ولكل محور من المحاور الدراسة ، حيث انه كلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حال إذ كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح ، كما أن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها .

ويعطى الانحراف المعياري بالعلاقة التالية :

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum n_i(x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث أن :

n_i : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد .

x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة والذي يتراوح بين 1 و 5.

\bar{x} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره .

N : مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر ب 190 فرد.

أما عن نسبة الانحراف المعياري فعادة تكون بين الصفر و الواحد الصحيح فنعتبر عن ذلك ب :

✓ أكثر من 01 لا يوجد اتساق .

✓ من 0.5 الى 01 اتساق مقبول .

✓ من 00 الى 0.5 اتساق كبير .

الفصل الثاني الاطار المنهجي

■ معامل الارتباط بيرسون r :

يستخدم معامل الارتباط بيرسون من اجل قياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، فمن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لمعامل الارتباط يمكننا إثبات أو نفي وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة ، كما يتم استخدام هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة و الصدق البنائي لها) ، يعتبر معامل الارتباط بيرسون قيمة مجردة لا تتأثر بوحدة المتغيرات ، وتتراوح قيمته بين -1 و 1 أي أن $-1 \leq r \leq 1$.

- إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون $r=1$ فيقال انه يوجد ارتباط طردي (موجب) تام .
- إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون $r=-1$ فيقال انه يوجد ارتباط عكسي (سالب) تام .
- إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون تتراوح بين الصفر والواحد فيقال انه يوجد ارتباط طردي ، يكون ضعيفا كلما كانت قيمة r قريبة من الصفر ، وتزداد قوة العلاقة كلما اقتربنا من الواحد .
- إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون تتراوح بين -1 و 0 فيقال انه يوجد ارتباط عكسي ، يكون قويا كلما كانت قيمة r قريبة من -1 ، وتزداد قوة العلاقة كلما اقتربنا من الصفر .
- إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون $r=0$ فيقال هنا انه لا توجد علاقة ارتباط خطية بين المتغيرين .

وبالتالي يحسب معامل الارتباط بيرسون بالعلاقة الإحصائية الآتية :

$$r = \frac{cov(x,y)}{\delta_x \delta_y}$$

حيث أن :

$cov(x, y)$: يمثل التباين المشترك بين المتغير المستقل (التكوين) ، والمتغير التابع (أداء العاملين).

δ_x : يمثل الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة (التكوين).

δ_y : يمثل الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة (أداء العاملين) .

■ الانحدار الخطي البسيط :

يستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض دراسة وتحليل اثر كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتمثلة في دراستنا في (درجة تطبيق مراحل العملية التكوينية من منظور استراتيجي ، قياس ابرز أنواع برامج التكوين ، كفاءة المكونين) ، على المتغير التابع والمتمثل في (أداء العاملين) .

الفصل الثاني الاطار المنهجي

▪ اختبار تحليل التباين الأحادي (ذو الاتجاه الواحد) :

يستخدم من اجل معرفة هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات البيانات .

▪ معامل التحديد R^2 :

يعرف معامل التحديد على انه يمثل نسبة ما يفسره النموذج من التغيير في المتغير التابع نتيجة التغيير في المتغير المستقل X ، كما يستخدم لمعرفة نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع Y ، أي هو مقياس يوضح نسبة التغيير في المتغير التابع الذي كان سببها التغيير في المتغير المستقل .

ويمكن حساب معامل التحديد انطلاقا من معامل الارتباط بيرسون وذلك بتربيعة والعلاقة الإحصائية الآتية توضح ذلك :

$$= (r)^2 = \left[\frac{\sum(x-\bar{x})(y-\bar{y})}{\sqrt{\sum(x-\bar{x})^2(y-\bar{y})^2}} \right]^2 R^2$$

ملاحظة : يتم حساب معامل التحديد بهذه العلاقة الإحصائية في حالة النموذج الخطي البسيط فقط .

▪ معامل الالتواء :

يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما ، تم استخدام هذا المعامل لمعرفة نوع التوزيع الذي تتبعه البيانات ومن اجل اختبار خضوع توزيع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي .

▪ معامل التفرطح :

يمثل درجة تدبب قمة التوزيع قياسا الى التوزيع الطبيعي ، فالتوزيع ذو القمة العالية نسبيا يسمى منحني مدبب ، والتوزيع الذي قمته مسطحة يسمى مفرطحا ، والتوزيع الذي قمته ليست مفرطحه ولا مدببة اي متوسط التفرطح يمثل التوزيع الطبيعي .

2.6. صدق وثبات الاستبيان :

بعد إعداد استمارة الاستبيان كان لا بد علينا أن نتأكد من مدى صحة وصدق وثباتها وذلك من خلال :

2.6.1. ثبات الاستبيان :

هو مدى استقرار الدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس يقيس لديه سمة معينة ، حيث أنه إذا ما تم تطبيق المقياس على الشخص أكثر من مرة، فإنه يسجل نفس النتائج في كل مرة.(حيواني و بن زروال، 2016)

الفصل الثاني الاطار المنهجي

و يعرف الثبات على طريق مقياس الدقة بأنه قدرة وثبات الأداة كالاتبيان على إعطاءك نفس النتائج إذا قمت بتكرار القياس على نفس أفراد عينة الدراسة مرات عديدة في نفس الظروف، والثبات في أغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد بالثبات مدى ارتباط نتائج القياس المتكررة لأداة الدراسة. ، و يسمى صدق ثبات أداة الدراسة بالاتساق الداخلي للاتبيان، بحيث تكون كل فقرة من فقرات الاستبيان متسقة مع المجال الذي تنتمي له الفقرة، وكنت من قبل قد قمت باستخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الاستبيان، عن طريق استخدامك معامل (ألفا كرونباخ). (المنارة للاستشارات ، 2010)

و يقصد بثبات أداة الدراسة دقته لما يقيسه من معلومات و سلوك و اتجاهات المستقصي، و التحقق من أنه إذا تم تكرار توزيع الأداة على نفس العينة و في نفس الظروف فإننا ستحصل على نفس الإجابات و النتائج ، ومن اجل قياس ثبات الاستبيان اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ (هو عبارة عن أحد المقاييس العالمية التي تستخدم في قياس مستوى الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة المستخدمة لجمع البيانات وكذلك تحليلها) والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس حيث إذا كانت **0.60** فما فوق يقبل الاستبيان أما إذا كان اقل من **0.60** فيتم رفضه .

وبالتالي تم إجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة معامل الفاكرونباخ، ثم تم حسابه لعينة استطلاعية مكونة من **100** استبانة أي بنسبة **52.63 %** من الاستبيانات القابلة للتحليل الإحصائي .

الجدول رقم 12 : معامل ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية

رقم المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المتغير
01	23	0.921	المستقل (التكوين)
02	05	0.878	
03	06	.0880	
04	19	0.896	التابع (الأداء)
معامل الثبات الكلي	53	0.957	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية بطريقة معامل الفاكرونباخ، تم استخدام هذه الطريقة لقياس ثبات وصدق الاستبيان. وبعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ بلغت نسبته (قيمة معامل الثبات) **0.957** وهي أكبر من **0.60** ومنه نقول إن معامل ثبات عبارات الاستبيان إجمالاً مقبول جداً، وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات الخاصة، فمن خلال ملاحظة النتائج المسجلة في الجدول أعلاه . وبعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان والذي بلغت قيمته **0.957**

الفصل الثاني الاطار المنهجي

حيث تمثل نسبة ثبات جيدة جدا ، كما نلاحظ انها أكبر من 0.60 وهذا ما يؤكد انها نسبة (ممتازة)، إضافة الى ذلك يتضح لنا أن قيمة ألفا كرونباخ لمعظم محاور الدراسة كانت جيدة حيث تتراوح قيمته من 0.878 الى 0.921 ، وهذا ما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي والموثوقية وتوفر درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات، وهو ما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة .وكذا التحليل واستخلاص النتائج، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج المتوصل إليها على مجتمع الدراسة.

2.6.2. صدق الاستبيان :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ، انتقلنا الى الصدق البنائي لها و صدق الاتساق الداخلي من اجل تحديد مدى التجانس الداخلي للاستبيان أي مدى اتساق العبارات،إن الصدق هو قدرة الأداة على قياس ما أعدت لقياسه فعلا ، ويرى الكثير من الباحثين أن صدق نتائج الاختبار تعتمد في جزء كبير منها على الصيغة التي يصاغ بها الاختبار وعلى الطريقة التي ينفذ بها ، ومنه فالصدق يعني أن يكون المقياس صالحا لقياس الظاهرة أو السمة المراد قياسها(بشئة و بوعموشة، 2020) ،ومنه فصدق الاستبيان يعد من الأمور الجدهامة التي يجب توفرها في الأداة لإظهار مدى قدرة كل فقرة من فقرات الاستبيان على قياس ما وضعت لقياسه ،وبالتالي يقصد بصدق أداة الدراسة أن فقراتها تقيس فعلا ما يسعى الباحث لقياسه ، ومن اجل ذلك قمنا بعرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة من اجل التأكد من مدى ملائمة فقراته لمعالجة موضوع الدراسة وكذا لجمع البيانات بالإضافة الى تعديل بعض الهفوات والأخطاء ، كما تم عرضه على مجموعة من الأساتذة من أصحاب الخبرة والاختصاص من بينهم الأستاذ صغيري سيد علي و الأستاذ مولوج كمال من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة ، والذين قدموا عدة ملاحظات وتوصيات فيما يخص مدى تناسق فقرات الاستبيان وكذا سلامة ودقة صياغتها اللفظية ومعالجتها لموضوع الدراسة ، وبالتالي قمنا بتدوين كل الملاحظات والتوصيات وتعديل الاستبيان ليظهر في شكله النهائي.

2.6.2.1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

من اجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ، قمنا بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ، وهذا عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات الاستبيان مع محورها ثم الدرجة الكلية للاستبيان (جميع عبارات الاستبيان) والجداول التالية المرتبة بترتيب المحاور في الاستبيان توضح ذلك :

2.6.2.1.1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول : درجة تطبيق مراحل العملية التكوينية من منظور استراتيجي

:

الفصل الثاني الاطار المنهجي

الجدول رقم 13: الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول درجة تطبيق مراحل العملية التكوينية من منظور استراتيجي

الرقم	العبرة	معامل الارتباط (r)	القيمة الاحتمالية
01	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين من خلال مقارنة حاجات المؤسسة مع قدرات العاملين .	0.693	0.000
02	تختلف الاحتياجات التكوينية وفقا لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تكوينها.	0.626	0.000
03	يساهم المسؤولون المباشرين في تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين .	0.559	0.000
04	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة .	0.699	0.000
05	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين بدءا من التحديد المسبق للمهارات والمعارف الضرورية لإنجاز أعمالهم.	0.702	0.000
06	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأداء . في المؤسسة .	0.710	0.000
07	يقوم تصميم البرامج التكوينية بناء على أهداف واضحة ومسطرة تتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة.	0.745	0.000
08	يشارك في تصميم البرنامج التكويني العاملين المعنيين بالتكوين .	0.574	0.000
09	يتم تصميم البرنامج التكويني بما يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .	0.660	0.000
10	تقوم المؤسسة بتحديد جداول زمنية لبدء وانتهاء البرنامج التكويني عند تصميمه.	0.622	0.000
11	عدد المشاركين في الدورات التكوينية مناسب لكل المتكويين .	0.453	0.000
12	التوقيت الزمني للدورة التكوينية يتلاءم مع الدوام الرسمي للعمل .	0.381	0.000
13	البرامج التكوينية في المؤسسة لا تتعارض مع احتياجات العاملين.	0.695	0.000
14	يتمتع المشرفون على البرامج التكوينية بمؤهلات وخبرات مهنية عالية.	0.660	0.000
15	يتم التطبيق الميداني العملي للبرامج التكوينية وليس الجانب النظري فقط .	0.713	0.000
16	تحتّم المؤسسة بأراء العاملين حول البرامج التكوينية .	0.680	0.000
17	يتم تكوين القائمين على عملية التقييم للتقليل من الصعوبات والتغلب على الهفوات والأخطاء المتعلقة بها.	0.770	0.000
18	تقوم المؤسسة بتقييم نتائج و فعالية التكوين بعد انتهاء العملية التكوينية مباشرة .	0.733	0.000
19	تشمل عملية التقييم كل عناصر البرنامج التكويني من بينهم المتكويين .	0.672	0.000
20	يتم تقييم المتكويين أثناء العمل للتحقق من مدى إتقانه للمهارات والمعارف التي اكتسبها من التكوين.	0.637	0.000
21	تستخدم المؤسسة اختبارات خاصة بتقييم أداء المشاركين في العملية التكوينية بواسطة (استبيان ، مقابلة ، اختبار) .	0.545	0.000
22	يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر.	0.691	0.000
23	تم عملية التقييم بصورة تعاونية بين الأطراف المعنية بالتكوين .	0.665	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

الفصل الثاني الاطار المنهجي

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يمثل درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بال محور الذي تنتمي إليه ، والذي يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (درجة تطبيق مراحل العملية التكوينية من منظور استراتيجي) والمعدل الكلي لعباراته (المحور الأول) انه توجد علاقة ارتباط طردية قوية ، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط من **0.381** الى **0.770** وهو ما يدل على وجود ارتباط وذلك لان معامل الارتباط بيرسون في كل العبارات اكبر من الصفر ، كما نلاحظ أن معاملات الارتباط هي دالة إحصائية حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية **sig** ب **0.000** في جميع الحالات وهي أقل من القيمة الاحتمالية المعتمدة والتي تقدر ب **0.05**، ومنه فان عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

2.6.2.1.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني : نوعية البرامج التكوينية (أساليب التكوين)

الجدول رقم 14: الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني قياس ابرز برامج التكوين

الرقم	العبارة	معامل الارتباط (r)	القيمة الاحتمالية
01	تستخدم المؤسسة أساليب تكوينية حديثة من اجل تكوين العاملين فيها .	0.826	0.000
02	تقوم المؤسسة بالتنوع في اختيار أساليب وطرق التكوين في المؤسسة قدر الإمكان .	0.852	0.000
03	أسلوب الندوات والمحاضرات يزيد من التحصيل المعرفي للعامل ويزيد من أدائه .	0.813	0.000
04	تتيح المؤسسة للعاملين باستعمال أسلوب المناقشة من اجل نقل المعارف فيما بينهم .	0.760	0.000
05	تعتمد المؤسسة على أسلوب المحاضرات في برامجها التكوينية .	0.816	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يمثل درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بال محور الذي تنتمي إليه ، والذي يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (ابرز برامج التكوين) والمعدل الكلي لعباراته (المحور الثاني) انه توجد علاقة ارتباط موجبة ، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط من **0.760** الى **0.852** وهو ما يدل على وجود ارتباط قوى وذلك لان معامل الارتباط بيرسون في كل العبارات اكبر من الصفر ، كما نلاحظ أن معاملات الارتباط هي دالة إحصائية حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية **sig** ب **0.000** في جميع الحالات وهي أقل من القيمة الاحتمالية المعتمدة والتي تقدر ب **0.05**، ومنه فان عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني الاطار المنهجي

2.6.2.1.3. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث : كفاءة المكونين

الجدول رقم 15 :الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث كفاءة المكون

الرقم	العبارة	معامل الارتباط (r)	القيمة الاحتمالية
01	يحرص المكون على شرح خطة الدورة التكوينية وتوضيح أهدافها منذ البداية .	0.639	0.000
02	يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي الخبرة المهنية و المؤهلات الأكاديمية لتغطية الدورات التكوينية .	0.722	0.000
03	يحرص المكونين على إتباع أسلوب المناقشة المفتوحة في تقديم وعرض محتوى البرنامج.	0.688	0.000
04	يعتمد المكون على دراسة حالة مؤسسات أخرى في تكوينه .	0.679	0.000
05	للمكون قدرة فعالة على نقل المعلومات والمعارف بالطريقة المناسبة الى المتكويين .	0.667	0.000
06	يأخذ المكون بعين الاعتبار الفروق الفردية للمتكويين.	0.491	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يمثل درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالمحور الذي تنتمي إليه ، والذي يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (كفاءة المكون) والمعدل الكلي لعباراته (المحور الثالث) انه توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط من **0.491** الى **0.722** وهو ما يدل على وجود ارتباط وذلك لان معامل الارتباط بيرسون في كل العبارات اكبر من الصفر ، كما نلاحظ أن معاملات الارتباط هي دالة إحصائيا حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية sig ب **0.000** في جميع الحالات وهي أقل من القيمة الاحتمالية المعتمدة والتي تقدر ب **0.05** ، ومنه فان عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني الاطار المنهجي

2.6.2.1.4. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع : أداء العاملين

الجدول رقم 16 : الصدق الداخلي لعبارات المحور الرابع قياس أداء العاملين

الرقم	العبرة	معامل الارتباط (r)	القيمة الاحتمالية
01	العلاقة بين العاملين ومروستهم تمتاز بالتوافق والود .	0.641	0.000
02	يتحملا لعاملين ضغوط العمل التي يتعرضون لها في المؤسسة .	0.556	0.000
03	يمتاز ا العاملين بالقدرة على التعلم والإبداع.	0.596	0.000
04	وظيفة العامل في المؤسسة تمثل امراً مهما بالنسبة له .	0.734	0.000
05	يمتلك العاملين المهارات والمعارف اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة من رئيسهم المباشر .	0.575	0.000
06	لدى العاملين المعرفة التامة بالأدوار التي يقومون بها .	0.624	0.000
07	يحرص العاملين على الالتزام باللوائح والتعليمات و التوجيهات.	0.444	0.000
08	يحترم العاملين الأوقات الرسمية للعمل ويلتزمون بها .	0.619	0.000
09	لا يغيب العاملين عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوى ويقدمون مبررات صادقة.	0.680	0.000
10	انتشار روح التعاون بين العاملين وخاصة في حالة وجود ضغط كبير في العمل .	0.678	0.000
11	يتجنب العاملين خلق النزاعات في العمل .	0.664	0.000
12	يحرص العاملين على انجاز العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد .	0.643	0.000
13	يسعى العاملين على انجاز أعمالهم بكفاءة عالية .	0.642	0.000
14	يتمكن العاملين من انجاز مستوى عال من حجم العمل الموكل إليهم .	0.640	0.000
15	يبدل العاملين قصار جهدهم لإنجاز المهام المطلوبة من رئيسهم .	0.713	0.000
16	لدى العاملين رغبة كبيرة في انجاز أعمالهم.	0.584	0.000
17	يتحلى العاملين المتكويين بالولاء اتجاه المؤسسة .	0.572	0.000
18	يتحلى العاملين بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين .	0.582	0.000
19	يتمتع العاملين بالقيم التي تخدم ثقافة المؤسسة .	0.548	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يمثل درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالمحور الذي تنتمي إليه ، والذي يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع (أداء العاملين) والمعدل الكلي لعباراته (المحور الرابع) انه توجد علاقة ارتباط قوية طردية ، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط من 0.444 الى 0.734 وهو ما يدل على وجود ارتباط وذلك لان

الفصل الثاني الاطار المنهجي

معامل الارتباط بيرسون في كل العبارات اكبر من الصفر ، كما نلاحظ أن معاملات الارتباط هي دالة إحصائية حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية sig ب 0.000 في جميع الحالات وهي أقل من القيمة الاحتمالية المعتمدة والتي تقدر ب 0.05 ، ومنه فان عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2.6.2.2. صدق الاتساق البنائي :

يعد الصدق البنائي من أحد مقاييس صدق أداة الدراسة ، والذي يعمل على قياس درجة تحقيق الأهداف المسطرة كما يبين هذا الأخير مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبيان بالدرجة الكلية لعبارات الدراسة ، حيث يفترض هذا النمط من الصدق أن كل أداة قياس تمكنا من القدرة على التنبؤ بالظاهرة المدروسة ، فكلما كانت المحاور متسقة مع الدرجة الكلية للاستبيان كلما دل ذلك على حسن التنبؤ والتوقع.

الجدول رقم 17 : صدق الاتساق البنائي لمحاور أداة الدراسة

المحور	معامل الارتباط (r)	القيمة الاحتمالية
درجة تطبيق مراحل العملية التكوينية من منظور استراتيجي	0.785	0.000
قياس ابرز برامج التكوين	0.839	0.000
كفاءة المكون	0.796	0.000
أداء العاملين	0.713	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول أعلاه الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان ، حيث نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان و المعدل الكلي موجبة وتتراوح قيمها من 0.713 الى 0.839 ، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ، كما نلاحظ أن معاملات الارتباط دالة إحصائية لان قيمة مستوى الدلالة الإحصائية sig تقدر ب 0.000 في جميع الحالات وهي أقل من القيمة الاحتمالية المعتمدة والتي تقدر ب 0.05 ، وبالتالي يمكننا اعتبار أن كل محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لأجله.

الفصل الثاني الاطار المنهجي

خلاصة الفصل :

يمثل الفصل التطبيقي جزءا مدعما لما تم التطرق إليه في الفصل النظري عن طريق التأكد من بعض المفاهيم التي تناولناها نظريا ، فلقد تطرقنا من خلال هذا الفصل الى التعريف بمؤسسة تجديد عتاد الطيران - دار البيضاء - بداية بالمسح النظري الذي تم الاعتماد عليه في عرض عام للمؤسسة وذلك بسرد تطورها التاريخي ، مهامها ، هيكلها التنظيمي ، كما تم تجميع معلومات مهمة تفيدنا في دراستنا ، وتم التعرف كذلك على منهجية البحث بالإضافة الى الأساليب الإحصائية التي سنحاول من خلالها تحليل النتائج ، كم تم عرض أداة الدراسة والمتمثلة في أداة الاستبيان والتي تم التأكد من صدقها ، حيث فاقت قيمة معامل الفاكرونباخ لمحاور الاستبيان **0.60** وبلغت هذه الأخيرة **0.957** وتمثل نسبة ثبات ممتازة، إضافة الى ذلك يتضح لنا أن قيمة ألفا كرونباخ لمعظم محاور الدراسة كانت جيدة حيث تتراوح قيمته من **0.878** الى **0.921** ، وهذا ما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي والموثوقية وتوفر درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات، وهو ما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة ، وكذا التحليل واستخلاص النتائج، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج المتوصل إليها على مجتمع الدراسة من خلال تأكدنا كذلك من صدق الاتساق البنائي باستعمال معامل الارتباط بيرسون والذي كانت نسبه موجبة وهي ما توضح وجود الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الذي تتبعه وبالتالي تمكنا من اعتبار أن الاستبيان له مصداقية ويمكننا تطبيقه على عينة الدراسة .

الفصل الثالث

عرض ومناقشة النتائج

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصل السابق الى التعريف بالمنهجية المتبعة ، والأساليب ، الأدوات الإحصائية التي تم انتهاجها في دراستنا ، سنتطرق من خلال هذا الفصل الى عرض وتحليل ومناقشة النتائج ، فمن خلال تأكدنا مسبقا من صدق ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) الذي تم توزيعه على عينة ملائمة من العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران -دار البيضاء - بغرض استقصاء الآراء حول موضوع الدراسة ، حيث تبين لنا أن عدد الاستبيانات القابلة للتحليل الإحصائي قدر بـ **190** أي ما نسبته **19.77%** من المجتمع الكلي ، ومن خلال اعتمادنا على المعلومات والوثائق الخاصة بالمؤسسة ، إضافة الى المعلومات المقدمة من طرف المشرف علينا داخل المؤسسة تم تجميع البيانات التي سيتم تحليلها ومناقشة نتائجها ، وكذا التأكد من صحة الفرضيات التي تم بنائها مسبقا ، وذلك باستخدام برنامج **SPSS** بغية معالجة وتحليل البيانات التي تم تجميعها والتوصل للنتائج النهائية التي نسعى إليها في هذه الدراسة .

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

1. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة :

بعد جمع الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة ، و استبعاد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل الإحصائي ، تم في هذا الجزء تحليل إجابات أفراد العينة وخصائصها حسب متغيرات الدراسة ، حيث قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها في دوائر نسبية والأعمدة البيانية ، بالإضافة الى تحليل كل محور من محاور الاستبيان على حدا من خلال حساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي من اجل تحليل عبارات الاستبيان ، وكذلك من اجل الوصول الى نتائج تساعدنا في اختبار فرضيات الدراسة .

1.1. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالبيانات (المعلومات) الشخصية :

سنقوم هنا بعرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول القسم الأول كما جاءت في الاستبيانات المستلمة وذلك في شكل تكرارات ونسب مئوية ، من أجل أخذ صورة أولية عن الإجابات ، واستنتاج الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة ، وكذا تأكيد الفرضيات المصاغة ، كما سيتم عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة ، وكذلك إبراز خصائصها من خلال المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم 18 : خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية والوظيفية	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	124
	أنثى	66
	المجموع	190
السن	من 18 الى 30 سنة	36
	من 31 الى 40 سنة	65
	من 41 الى 50 سنة	70
	أكثر من 50 سنة	19
	المجموع	190
المستوى التعليمي	متوسط	48
	ثانوي	97
	جامعي	35
	دراسات عليا	10
	المجموع	190
سنوات الخبرة	اقل من 05 سنوات	32
	من 05 الى 10 سنوات	44
	من 10 الى 20 سنة	74
	أكثر من 20 سنة	40
	المجموع	190

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

إطار	43	22.6 %	المنصب المهني
عون تحكم	64	33.7 %	
عون تنفيذ	83	43.7 %	
المجموع	190	100 %	
عقد عمل محدد المدة	26	13.7 %	عقد العمل
عقد عمل دائم	164	86.3 %	
المجموع	190	100 %	

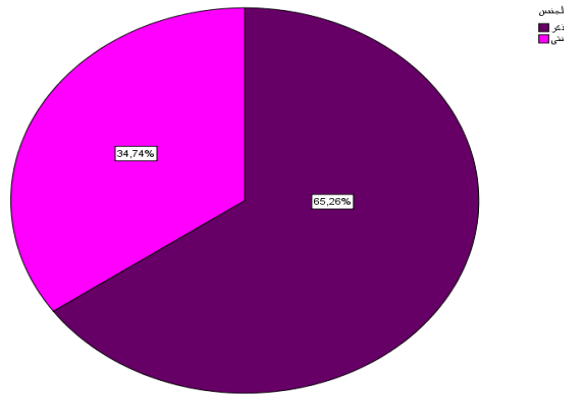
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

يتم توضيح خصائص عينة الدراسة الواردة في الجدول أعلاه كما يلي :

أولاً : الجنس

الشكل الموالي المتمثل في رسم بياني (دائرة نسبية) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمعيار الجنس :

الشكل رقم 15 : التمثيل النسبي لأفراد العينة المدروسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

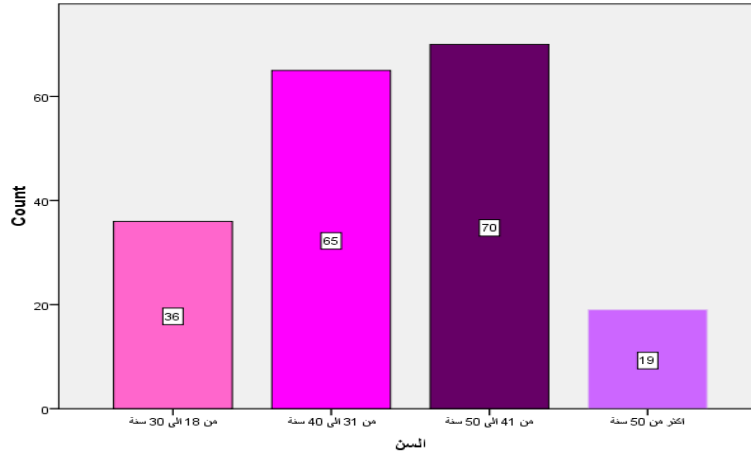
من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ أن الذكور الذين قاموا بالإجابة على عبارات استمارة الاستبيان يقدر عددهم 124 عامل أي بنسبة 65.3%، أما بالنسبة للإناث اللواتي اجبن على عبارات استمارة الاستبيان فيقدر عددهن ب 66 عاملة أي بنسبة 34.7%، و بذلك الفئتان معا تمثلان نسبة 100 %، مع تجاوز نسبة الذكور نسبة الإناث بما يقدر ب 30.6 %، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الصناعي الذي هو عمل يتطلب في اغلب الأحيان الى الجهد العضلي من اجل التعامل مع الآلات والمعدات، وكذا لاهتمام العنصر الذكوري للدورات التكوينية التقنية لكونهم يزاولون عملهم في الورشات المخصصة للتصنيع والتركيب الطائرات أكثر من العنصر النسوي الذي غالبا ما يتمركز في الإدارات .

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

ثانيا : السن

الشكل البياني (أعمدة بيانية) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمعيار السن :

الشكل رقم 16 : التمثيل البياني لأفراد العينة المدروسة حسب متغير السن



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

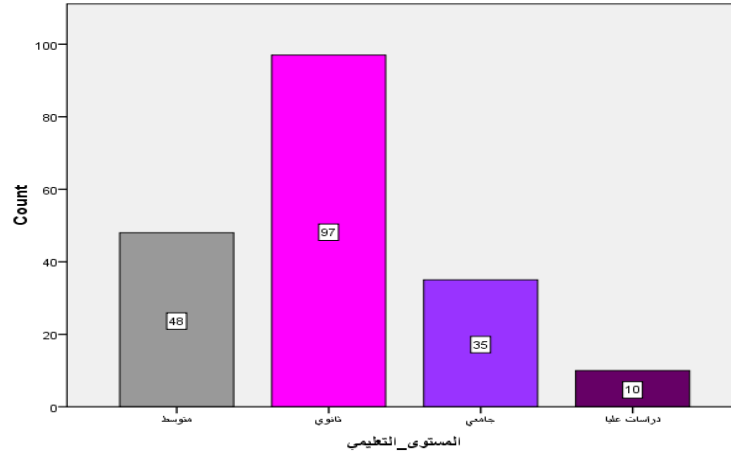
من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعت على أربع فئات عمرية ، حيث كان أغلبية أفراد عينة الدراسة ضمن فئة من 41 سنة إلى 50 سنة والذين بلغ عددهم 70 فردا من أفراد عينة الدراسة وذلك بنسبة 36.8 % حيث تعتبر هذه الفئة أكثر تمثيلا ، ثم تأتي مباشرة الفئة من 31 الى 40 سنة والذي بلغ عددهم 65 فردا من أفراد عينة الدراسة أي بنسبة 34.2 %، تليها فئة من 18 الى 30 سنة حيث بلغ عددهم 36 فردا من أفراد عينة الدراسة و بنسبة 18.9 %، وفي الأخير تأتي فئة 50 سنة فما فوق والذين بلغ عددهم 19 فردا من أفراد عينة الدراسة و قدرت نسبتهم ب 10 % التي تمثل الفئة الأقل تمثيلا ، وهو ما يوضح أن معظم أفراد العينة قد تجاوزوا سن الرشد ،وعليه يتضح لنا أن اغلب الأفراد بالمؤسسة قيد الدراسة يفوق عمرهم 30 سنة وهذا ما يدل على أن معظم العاملين في المؤسسة من الفئة العمرية التي تمتاز بالخبرة الكافية لإنجاز لعمل المطلوب منهم ، بالإضافة الى ذلك كونه مؤشر مهم للغاية لأنه يعبر على استقرار العاملين في المؤسسة وهذا ما يؤول الى أن معدل الدوران فيها منخفض نوعا ما ، حيث ينعكس هذا الأمر على تحسين الأداء في المؤسسة .

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

ثالثا : المستوى التعليمي

الشكل البياني (أعمدة بيانية) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمعيار المستوى التعليمي :

الشكل رقم 17 : التمثيل البياني لأفراد العينة المدروسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

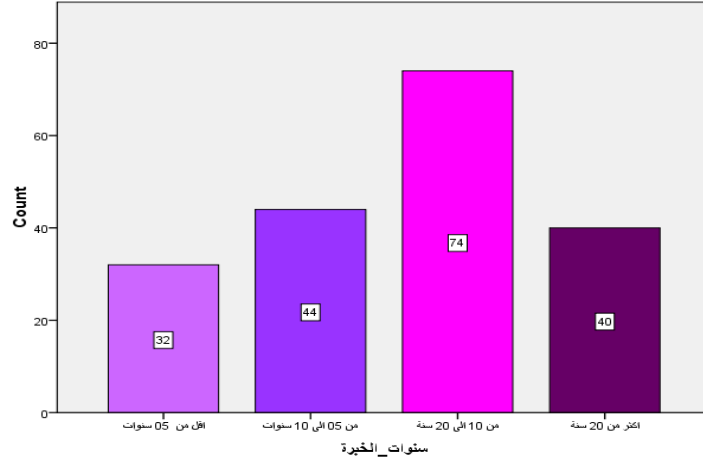
من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة قد توزعت على كل فئات الموضوع في أداة الدراسة (الاستبيان)، حيث نجد أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديها مستوى ثانوي وكان عددهم 97 فردا من أفراد العينة المدروسة ما نسبته 51.1%، أما بالنسبة لثاني أكبر توزيع فكان للمستوى المتوسط والذي بلغ عددهم 48 فردا من أفراد عينة الدراسة المدروسة أي بنسبة 25.3%، يليها مستوى جامعي في المرتبة الثالثة حيث كان عددهم 35 فردا من أفراد عينة الدراسة أي ما نسبته 18.4%، أما عدد الأفراد الحاملين لشهادة الدراسات العليا فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 5.3%، فمن خلال ذلك يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى المستوى الثانوي بنسبة 51.1%، بالإضافة إلى المستوى المتوسط بنسبة 25.1% الذين لم يحالفهم الحظ للولوج إلى الجامعة وبالتالي اختاروا التكوين المهني، كما يمثلان أكبر النسب نظرا لأن المستوى كافي لأداء العمل، إضافة إلى أن ذوي هذا المستوى يمثلون أهم عنصر من عناصر عملية الإنتاج داخل الورشات و يمكن إرجاع هذه النتائج حسب رأيي أو بالأحرى حسب ما نراه في مجتمعنا أن أغلب أشغال المؤسسة تتطلب مستوى متوسط، إلا أن عدم توفر مناصب الشغل ذات المستوى الجامعي تجعل العديد من الأفراد يتنازلون عن مستواهم التعليمي الجامعي لكي يعملون في مناصب ذات مستوى أقل، أو أن ذوي المستوى المتوسط هم عمال قدامى، وقد قامت المؤسسة بتكوينهم ورفع كفاءاتهم المهنية، أما بالنسبة لحاملي الشهادات الجامعية و الدراسات العليا فقدرت نسبهم على التوالي ب 25.1% و 5.3% وهي نسبة تؤكد أن المؤسسة تهدف إلى استقطاب أكفاء الموارد البشرية ذات الشهادات الجامعية والدراسات العليا التي تتمتع بمهارات عالية تضمن للمؤسسة تفوقها التنافسي.

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

رابعا : سنوات الخبرة (الاقدمية)

الشكل البياني (أعمدة بيانية) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمعيار الخبرة المهنية :

الشكل رقم 18 : التمثيل البياني لأفراد العينة المدروسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

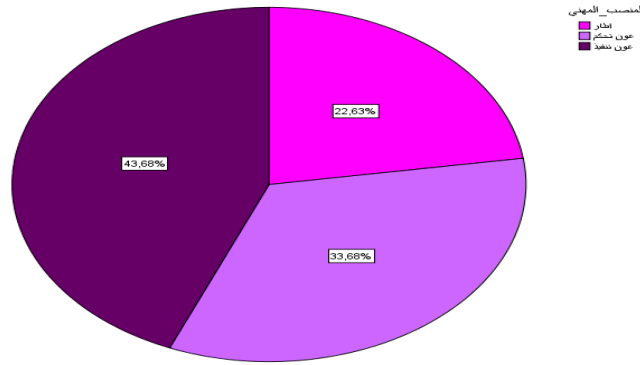
من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة توزعت على أربع فئات ، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفئة من 10 الى 20 سنة بنسبة 38.9% وكان عدد الأفراد 74 فردا من أفراد العينة محل الدراسة ، تليها الفئة من 05 الى 10 سنوات بلغ عددهم 44 فردا من أفراد العينة محل الدراسة أي ما نسبته 23.2% ، ثم فئة أكثر من 20 سنة حيث بلغ عددهم 40 فردا بنسبة 21.1% ، وأخيرا يعكس 32 فردا من أفراد عينة الدراسة خبرة عمل في المؤسسة اقل من 05 سنوات أي ما نسبته 16.8% ، حيث أن هذه الإحصائيات توضح تراكم الخبرة لدى عاملي مؤسسة تجديد عتاد الطيران ، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على قدرة المؤسسة على تحسين الأداء والرفع من الإنتاج وكذا الحفاظ على مكانتها ، فالمؤسسة محل الدراسة تعمل على إبقاء الأفراد ذوي الخبرة الكبيرة في المؤسسة من اجل نقل المعارف والمهارات وكذا الخبرات المهنية بين العاملين ، وهو ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة يمكننا الاعتماد عليها في نتائج دراستنا ، عكس آراء العاملين الجدد وبالتالي فان لمتغير سنوات الخبرة (الاقدمية) أهمية كبيرة نظرا لطول المدة التي قضاها أفراد عينة الدراسة داخل المؤسسة ، كونه سيقدم فكرة حقيقة عن التكوين وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة والنتائج المولوية ستظهر لنا ذلك .

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

رابعا : المنصب المهني (المستوى الوظيفي)

الشكل الموالي المتمثل في رسم بياني (دائرة نسبية) يوضح توزيع أفراد عينة الدراية وفقا لمعيار المنصب المهني :

الشكل رقم 19 : التمثيل النسبي لأفراد العينة المدروسة حسب متغير المنصب المهني



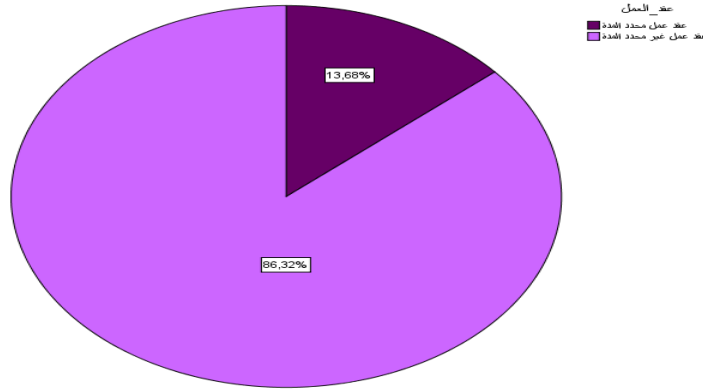
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة من حيث المنصب المهني توزعوا الى ثلاث فئات تتمثل في إطار ، عون تحكم ، عون تنفيذ ، حيث بلغت اعلي نسبة 43.7% وهي تعكس فئة أعوان التنفيذ الذين بلغ عددهم 83 فردا من أفراد العينة المدروسة وهذا راجع لطبيعة نشاط مؤسسة تجديد عتاد الطيران التي تعمل على تصنيع وتركيب الطائرات ومعدات الطائرات وكونها مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي يتطلب العمل فيها توفر أعوان تنفيذ نظرا لان طبيعة أعمالها تتطلب ممارسة عملية في الميدان ، تليها نسبة 33.7% والتي تعكس أعوان التحكم الذين بلغ عددهم 64 فردا من أفراد عينة الدراسة وهذه النسبة ما تلزم المؤسسة بتأهيل هذه الفئة كونها تمثل همزة وصل بين الإطارات وأعوان التنفيذ كما يرجع هذا الى حساسية هذه الفئة التي تشكل العصب الحيوي في نشاط المؤسسة ككل ، ثم تأتي فئة الإطارات حيث بلغ عددهم 43 فردا من أفراد عينة الدراسة أي بنسبة 22.6% فهي تمثل اصغر نسبة كون المستوى التعليمي للعاملين اكبر نسبه تتمركز عند مستوى ثانوي ومتوسط ، وهذا ما يعكس التنوع الثري في مختلف مناصب أفراد عينة الدراسة ، وما يتيح لنا التعرف على المستفيدين من التكوين ومدى رضاهم بالدورات التي شاركوا فيها في مختلف مستويات المؤسسة.

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

خامسا : عقد العمل

الشكل الموالي المتمثل في رسم بياني (دائرة نسبية) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمعيار عقد العمل :
الشكل رقم 20 : التمثيل النسبي لأفراد العينة المدروسة حسب متغير عقد العمل



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة من حيث المنصب المهني قد توزعوا الى عاملين بعقود عمل دائمة غير محددة المدة والتي يرمز لها ب (CDI) ، وعاملين بعقود عمل غير دائمة معناه عقود عمل محددة المدة والتي يرمز لها ب (CDD)، يتضح لنا أن اغلب عاملي المؤسسة هم عاملين متعاقدين أي عاملين بعقود عمل دائمة والذين بلغ عددهم 164 فردا من أفراد العينة المدروسة وذلك بنسبة 86.32%، مقابل 13.7% للعاملين ذوي عقود العمل محددة المدة (المؤقتة) والذين بلغ عددهم 26 عامل ، حيث يرجع هذا التفاوت الملحوظ في النسب الى طبيعة التوظيف في المؤسسة ، وكون المؤسسة تقوم بعقود عمل غير دائمة في فترة تجريب عمالها والتي تدوم من ستة أشهر الى سنة ، ثم يتم تغيير العقد الى عقد عمل دائم .

سادسا : تحليل خصائص مجتمع الدراسة هل سبق لهم وان استفادوا من دورة تكوينية ؟

الجدول الأتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسؤال هل سبق لك وان استفدت من دورة تكوينية عند دخولك للمؤسسة؟ :

الجدول رقم 19 : خصائص مجتمع الدراسة حسب الاستفادة من التكوين

النسبة %	التكرار	الاستفادة من التكوين
100 %	190	نعم
00 %	00	لا
100 %	190	المجموع

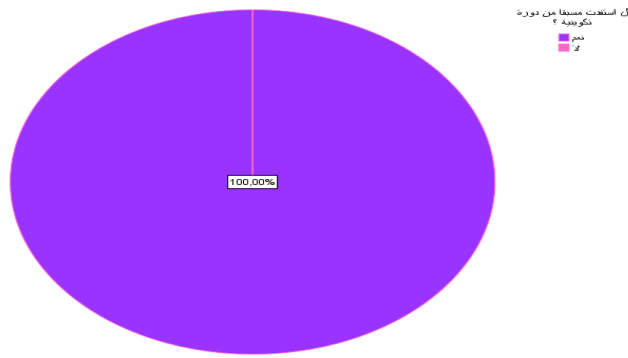
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل أفراد العينة المدروسة استفادوا مسبقا من التكوين ولذلك كانت إجاباتهم جميعها ب "نعم" حيث بلغت نسبتهم **100 %**، بينما لم يجيب أي فرد من أفراد عينة الدراسة ب "لا"، ويمكن تفسير هذا كون العملية التكوينية هي جد مهمة في المؤسسة وتعد خطوة أساسية بالنسبة للعاملين ولهذا بلغ عدد الأفراد الذين استفادوا من التكوين **190** أي ما نسبته **100 %** من العينة ، وهو ما يوضح لنا الأهمية البالغة وضرورة هذه العملية سواء من ناحية المؤسسة كونها توفر تكوينات متعددة لعمالها ومن ناحية العاملين كون التكوين يساهم بدرجة كبير في تحسين سلوكياتهم ، وكذا فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم داخلها، وهو ما يبين اهتمام مؤسسة تجديد عتاد الطيران بتكوين مواردها البشرية ، وكذا نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتطلب تكوين ميدانيا في المجال التقني ، كون الجامعات والمعاهد غالبا ما تقدم معارف نظرية ، تطبيقها على ارض الواقع يستوجب التكوين .

الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من التكوين مسبقا :

الشكل رقم 21 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاستفادة من التكوين مسبقا



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- إذا كانت أجابتك "بنعم" :

سابعاً : تحليل خصائص مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية التي شاركوا فيها .

الجدول الأتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسؤال كم عدد الدورات التكوينية التي شاركت فيها ؟ :

الجدول رقم 20 : خصائص مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية

النسبة %	التكرار	عدد الدورات التكوينية
34.7 %	66	المشاركة في دورة واحدة
31.6 %	60	المشاركة في دورتين
18.4 %	35	المشاركة في ثلاث دورات
15.3 %	29	أكثر
100 %	190	المجموع

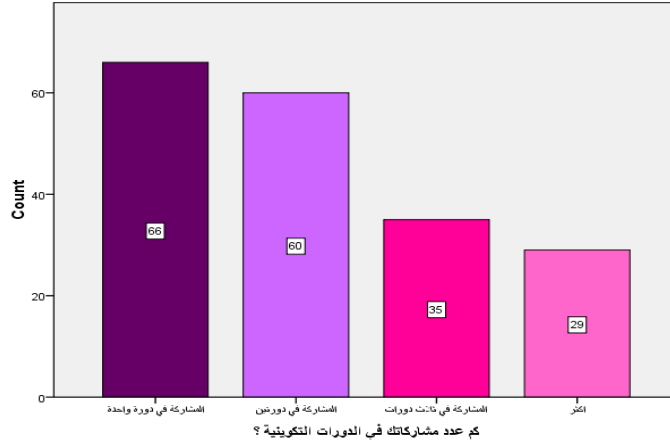
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العاملين شاركوا في دورات تكوينية بعد توظيفهم وهذا من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة ، بلغت أعلى نسبة **34.7%** وهي تعكس الاقتراح المتمثل في المشاركة في دورة واحدة حيث قدر عدد المتكويين **66** فردا من أفراد عينة الدراسة ، تليها المشاركة في دورتين بنسبة **31.6%** وقدر عدد المتكويين **60** فردا من أفراد عينة الدراسة ، ثم المشاركة في ثلاث دورات والذي بلغ عددهم **35** فردا من أفراد عينة الدراسة وبنسبة **18.4%** ، بينما بلغ اقتراح المشاركة في أكثر من ثلاث دورات **15.3%** وهي تمثل اقل نسبة كما بلغ عدد المتكويين **29** فردا من أفراد عينة الدراسة الذين تلقوا أكثر من ثلاث دورات تكوينية ، وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالعملية التكوينية حيث تقوم بتكوين عاملها فور دخولهم المؤسسة وهو ما يؤدي بتحسين مستواهم المهني الذي سيدفع بهم الى تحسين الأداء ويعود بالإيجاب على المؤسسة ، فبالنسبة لأعلى نسبة والتي تعكس المشاركة في دورة واحدة يمكن تفسيرها الى انه هناك أفراد من عينة الدراسة الذين أجابوا على استمارة الاستبيان هم عاملين جدد في المؤسسة ، كما أن المؤسسة تكون العاملين الذين تعتبر التكوين فيهم استثمار يعود لها بالربح ، كما كانت اقل نسبة والتي تقدر ب **15.3%** وهي تعكس المشاركة في أكثر من دورة يمكن تفسير هذه النسبة كون المؤسسة توفر تكوينات ذات تكاليف عالية وذات جودة عالية وعليه لا يتم تكوين نفس العامل في كل الدورات من اجل إعطاء الفرصة لكل العاملين .

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية التي تم المشاركة فيها كما يمثل نتائج الجدول أعلاه :

الشكل رقم 22 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التكوينية



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

ثامنا : تحليل خصائص مجتمع الدراسة حسب من اين يصدر الطلب على التكوين

الجدول الأتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسؤال من أين يصدر الطلب على التكوين ؟

الجدول رقم 21 : خصائص مجتمع الدراسة حسب مصدر الطلب على التكوين

الطلب على التكوين	التكرار	النسبة %
بناءا على طلبك	34	17.9 %
بطلب من المسؤول المباشر	77	40.5 %
بطلب من المؤسسة	68	35.8 %
معا	11	5.8 %
المجموع	190	100 %

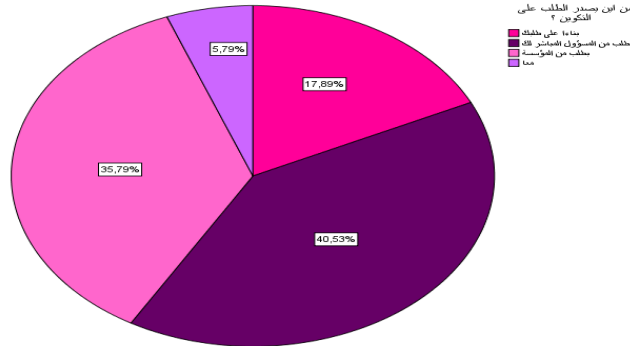
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة قد توزعوا على كل فئات الموضوع في أداة الدراسة (الاستبيان)، حيث نجد أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم أن الطلب على التكوين يصدر من المسؤول المباشر وبلغ عددهم 77 فردا من أفراد عينة الدراسة وذلك بنسبة 40.5% من إجمالي عينة الدراسة ، تليها نسبة 35.8 % التي تعكس اقتراح أن التكوين يصدر بطلب من المؤسسة كما بلغ عددهم 68 فردا من أفراد عينة الدراسة ، فنجد أن هاتين النسبتين متقاربتين نوعا ما ، تأتي في المرتبة الثالثة نسبة 17.9 % والتي تعكس اقتراح أن التكوين يصدر بطلب من العامل حيث بلغ عدد العاملين الذي كان تكوينهم بطلب منهم 34 فردا من أفراد عينة الدراسة ، كما أجابوا 11 فردا من أفراد عينة الدراسة أن التكوين يصدر بناءا على الاقتراحات الثلاثة معا أي يكون بطلب من المؤسسة وبطلب من المسؤول المباشر إضافة الى طلب العاملين حيث مثلت اقل نسبة والتي قدرت ب 5.8 % من إجمالي عينة الدراسة ، وبالتالي فهذه النسب تدل على اهتمام المسؤولين المباشرين بتكوين مرؤوسيههم من اجل تحسين مستواهم المهني ومن ثم تحسين أدائهم ، كما يتضح لنا الاهتمام الكبير للمؤسسة محل الدراسة بتكوين عامليلها وهذا لان ثاني أعلى نسبة مثلت أن التكوين يصدر بطلب المؤسسة مما يعكس لنا اهتمام المؤسسة الكبير بالمسار المهني لعامليلها، ويشير الى أن هذه الأخيرة تعمل على تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم بشكل مستمر، إضافة الى ذلك إبراز مدى ارتباط التكوين بالقدرة الحالية للمؤسسة من اجل الاستمرار والوجود وذلك عن طريق جعل المتكون ينسجم مع المعطيات الحالية ومن ثم يسهل على المؤسسة تحديد حاجتها من التكوين ، كما يمكن تفسير نسبة 17.9 % التي تشير الى أن التكوين يصدر بطلب من العامل الى قلة الدافع والرغبة لدى العاملين من اجل المشاركة في البرامج التكوينية ، ولهذا يجيب على المؤسسة خلق الدافع لدى العاملين فيها في حين انه كلما كان هذا الدافع قويا لدى المتكون كلما كان استيعابه للبرامج التكوينية أسرع ، وكلما كان البرنامج ناجحا .

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مصدر الطلب على التكوين كما يمثل نتائج الجدول أعلاه :

الشكل رقم 23 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مصدر الطلب على التكوين



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تاسعا : تحليل خصائص مجتمع الدراسة حسب مكان التكوين الذي تلقاه المتكون

الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسؤال مكان التكوين الذي تلقته :

الجدول رقم 22 : خصائص مجتمع الدراسة حسب مكان التكوين الذي تلقاه المتكون

عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسبة %
داخل المؤسسة	116	61.1 %
خارج المؤسسة	33	17.4 %
معا	41	21.6 %
المجموع	190	100 %

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

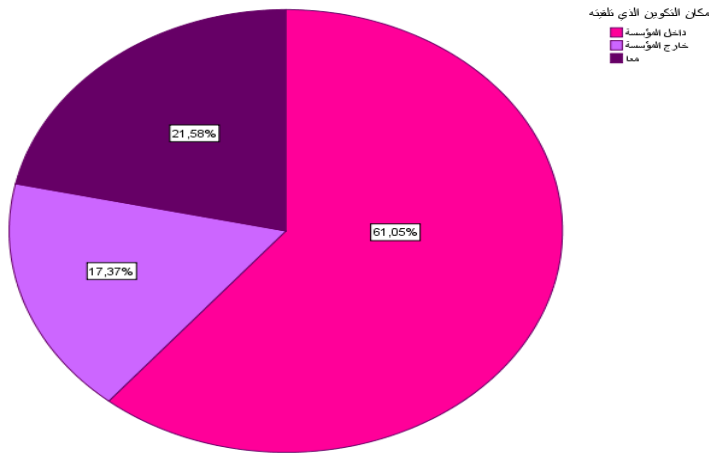
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة قد توزعت على كل الاقتراحات الموضوعية في أداة الدراسة (الاستبيان)، حيث يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة تم تكوينهم داخل المؤسسة ، بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا أنهم تلقوا تكوينهم داخل المؤسسة 61.1% من إجمالي العينة كما بلغ عددهم 116 فردا من أفراد عينة الدراسة ، تليها في المرتبة الثانية نسبة 21.6% والتي تعكس التكوين داخل وخارج المؤسسة معا حيث بلغ عدد الأفراد الذي صرحوا أنهم تلقوا تكوينهم داخل وخارج المؤسسة معا 41 فردا من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، كما يأتي اقتراح التكوين خارج المؤسسة في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة 17.4% ، كون المؤسسة تعتمد في بعض تكويناتها على مؤسسات خاصة ، فعدد الأفراد الذين تم تكوينهم خارج المؤسسة بلغ عددهم 33 فردا من أفراد عينة الدراسة ، ويمكن تفسير هذه النتائج أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتكوين الداخلي و تستحوذ على أكفاء العاملين ذوي المهارات والخبرات العالية من اجل تكوين مواردها البشرية ونقل المعارف بين الأجيال ونظرا لكون

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

المكون يكون عاملا فيها فهو على دراية بالاحتياجات التكوينية من ناحية كل من المؤسسة ومواردها البشرية ، كما توفر الوسائل اللازمة لإنجاح الدورة ، وأحيانا ما تقوم باستقبال المكون من خارج المؤسسة لكنها تلتزم بجعل الدورة التكوينية تقام داخل المؤسسة ومن ثم يمكن القول أن مؤسسة تجديد عتاد الطيران تتبنى أسلوب التكوين الداخلي للعاملين فيها بشكل كبير كونها تحت وصاية وزارة الدفاع الوطني التي تعمل في ابطار حساس نوعا ما يتوجب الثقة التامة بالأفراد الذين تتعامل معهم .

الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان التكوين الذي تحصل عليه المتكون ، كما يمثل نتائج الجدول أعلاه :

الشكل رقم 24 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان التكوين



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

عاشرا : تحليل خصائص مجتمع الدراسة حسب مدة التكوين الذي تحصلت عليه :

الجدول الأتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسؤال التكوين الذي تحصلت عليه ؟:

الجدول رقم 23 : خصائص مجتمع الدراسة حسب مدة التكوين

النسبة %	التكرار	مدة التكوين
68.9 %	131	قصير المدى
31.1 %	59	طويل المدى
100 %	190	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

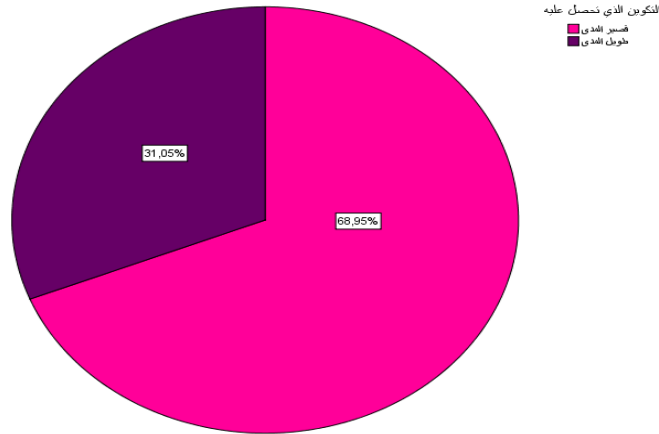
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة والذين بلغ عددهم 131 فردا كان تكوينهم قصير المدى أي مدة التكوين كانت قصيرة وذلك بنسبة 68.9% حيث مثلت أكبر نسبة ، تليها نسبة 31.1% تعكس التكوين طويل المدى حيث أن 59 فردا من أفراد عينة الدراسة قاموا بتكوين مدته طويلة ، وهذه النسب تبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد غالبا

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

في تكويناتها على المدة القصيرة من اجل تكوين عاملها الجدد قبل تثبيتهم في مناصبهم ، وذلك باعتباره الأقل تكلفة ، وكذا من اجل عدم تعطيل العملية الإنتاجية كون منصب المتكون يبقى شاغرا في فترة تكوينه مما يعرقل عمل زملاءه ويؤدي غالبا الى خلق جو مضطرب ، بينما أن المؤسسة محل الدراسة لا تستغني كليا على التكوين طويل المدى بل تلجأ إليه في ظروف ومواقف معينة ، وبالتالي يمكن القول أن مدة التكوين تتوقف على حسب نوع الدورة و التخصص الذي ستقام من اجله الدورة التكوينية .

الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة التكوين الذي تحصل عليه المتكون ، كما يمثل نتائج الجدول أعلاه :

الشكل رقم 25 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة التكوين



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أحدى عشر : تحليل خصائص مجتمع الدراسة حسب كفاية مدة التكوين :

الجدول الأتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسؤال هل المدة كانت كافية لإكمال تكوينك ؟

الجدول رقم 24 : خصائص مجتمع الدراسة حسب كفاية مدة التكوين

النسبة %	التكرار	كفاية مدة التكوين
54.2 %	103	نعم
45.8 %	87	لا
100 %	190	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

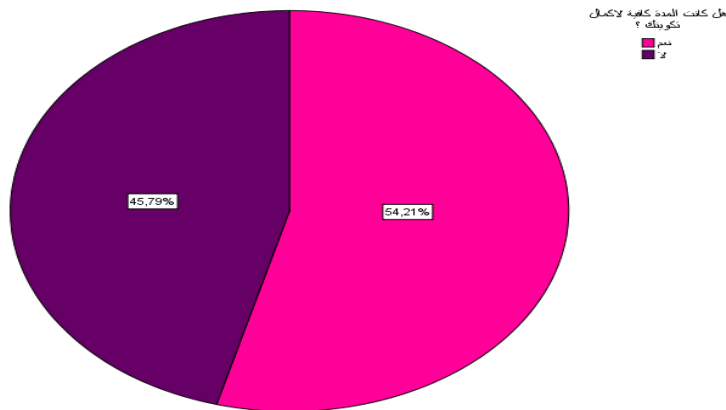
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 54.2% من العاملين المتكونين كانت إجاباتهم ب "نعم" حول كفاية مدة التكوين كما بلغ عددهم 103 فردا من أفراد عينة الدراسة ، في حين أن 87 فردا من أفراد عينة الدراسة أجابوا ب "لا" أي الفترة لم تكن كافية من اجل إكمال تكوينهم وذلك بنسبة 45.8 % ، فالنسبتين غير متباعدتين نوعا ما ، وعليه تشير أكبر نسبة والتي تقدر ب 54.2

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

% الى أن المدة كانت كافية لتحقيق أهداف التكوين وكذا الى رضا المتكويين عن الدورة التكوينية التي تحصلوا عليها ، وهو ما يدل على جودة الدورة وكذا كفاءة المكون الذي له دور كبير في هذه العملية ومدة الدورة مقترن بمدى مهاراته خاصة في إيصال المعلومات للمتكويين ، بالإضافة الى ذلك توجد دورات تكوينية نظرا لسهولة استيعابها تجرى في فترة قصيرة ، كما توجد دورات تقنية تستوجب تركيز كبير ومدة لا بأس بها من اجل استيعابها وفهم أهدافها.

الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب كفاية مدة التكوين ا ، كما يمثل نتائج الجدول أعلاه :

الشكل رقم 26 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب كفاية مدة التكوين



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

اثنا عشر : تحليل خصائص مجتمع الدراسة حسب الذي اكتسبه المتكويين من الدورة التي شارك فيها :

الجدول الأتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسؤال ما الذي اكتسبته من الدورة التكوينية التي شاركت فيها ؟

الجدول رقم 25 : خصائص مجتمع الدراسة حسب مكتسبات ما بعد التكوين

الطلب على التكوين	التكرار	النسبة %
تحسن في المستوى المهني	61	32.1 %
اكتساب معارف ومهارات جديدة	35	18.4 %
معا	85	44.7 %
اخرى	9	4.7 %
المجموع	190	100 %

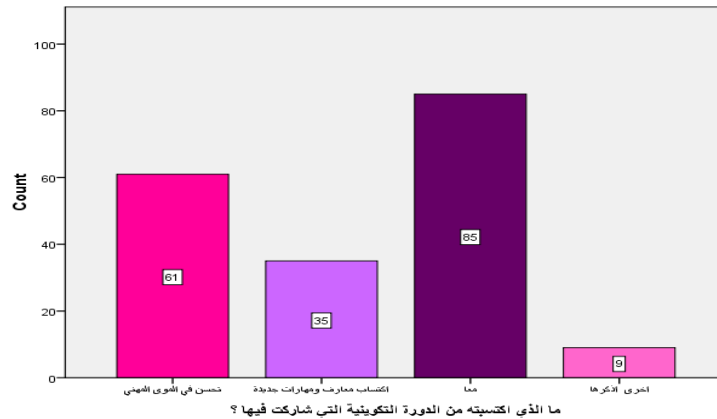
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته **44.7%** من أفراد عينة الدراسة ساعدهم التكوين على تحسين مستواهم المهني والى اكتساب معارف ومهارات جديدة معا حيث بلغ عددهم **85** فردا من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، تليها نسبة **32.1%** والتي تمثل الأفراد الذين ساعدهم التكوين على تحسين مستواهم المهني فقط والذين بلغ عددهم **61** فردا من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، يأتي في المرتبة الثالثة **35** فردا من أفراد العينة الذين ساعدهم التكوين على اكتساب معارف ومهارات جديدة وذلك بنسبة **18.4%** ، ثم تأتي اقل نسبة والتي تقدر ب **4.7%** والتي تمثل الأفراد الذين كان اختيارهم آخر غير الاقتراحات الثلاث الموضوعه في أداة الدراسة والذين بلغ عددهم **9** أفراد حيث تمحورت إجاباتهم في الحصول على الترقية ، تحسين الأداء الوظيفي ، رفع المستوى التعليمي ، ، وبالتالي تشير هذه النسب الى أن التكوين ساعد العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة بالإضافة الى تحسين مستواهم المهني وخاصة مع التطور الملحوظ الذي يشهده العالم في شتى المجالات ، نظرا لان هذه التطورات تستوجب على العامل العمل على اكتساب معارف ومهارات جديدة من اجل مواكبة التغيرات الحاصلة خاصة في مجال عمله ، كما يمكن أن يرجع ذلك الى طبيعة الاحتياجات التكوينية لمعارف ومهارات تقنية محددة في المؤسسة ، بالإضافة الى انه كلما تحسن المستوى العلمي للعامل تحسن مستواه المهني ، وكل هذا يقودنا الى تحسين أداء العاملين وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ورفع إنتاجيتها.

الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكتسبات ما بعد التكوين ، كما يمثل نتائج الجدول أعلاه :

الشكل رقم 27 : توزيع أفراد عينة الدراسة مكتسبات ما بعد التكوين



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

3.2. عرض وتحليل إجابات المجتمع حول العبارات الخاصة بمحاور الدراسة (متغيرات الدراسة) :

في هذا الجزء سيتم التطرق الى تحليل البيانات التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبيان) ، حيث تم تصميم جدول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي ، وهذا من اجل الحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع العبارات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

أولا : عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول العبارات الخاصة بالمحور الأول (درجة تطبيق مراحل العملية التكوينية من منظور استراتيجي)

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول والمتمثل في درجة تطبيق مراحل العملية التكوينية من منظور استراتيجي ، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي اعتمدنا عليه مسبقا في بناء استمارة الاستبيان ، حيث تم تحليل بيانات إجابات المستجوبين المتعلقة بهذا المحور ، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من اجل معرفة درجة القبول أو الرفض .

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

الجدول رقم 26 : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (درجة تطبيق مراحل العملية التكوينية من منظور استراتيجي)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
10	0.782	3.87	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية ل للعاملين من خلال مقارنة حاجات المؤسسة مع قدرات العاملين .	01
06	0.712	3.98	تختلف الاحتياجات التكوينية وفقا لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تكوينها.	02
08	0.704	3.96	يساهم المسؤولون المباشرين في تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين .	03
03	0.807	4.07	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة .	04
06	0.731	3.98	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين بدءا من التحديد المسبق للمهارات والمعارف الضرورية لإنجاز أعمالهم.	05
13	0.882	3.65	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأداء .في المؤسسة.	06
04	0.876	4.00	يقوم تصميم البرامج التكوينية بناء على أهداف واضحة ومسطرة تتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة.	07
16	0.939	3.43	يشارك في تصميم البرنامج التكويني العاملين المعنيين بالتكوين .	08
12	0.875	3.78	يتم تصميم البرنامج التكويني بما يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.	09
07	0.686	3.97	تقوم المؤسسة بتحديد جداول زمنية لبدء وانتهاء البرنامج التكويني عند تصميمه.	10
18	1.115	3.38	عدد المشاركين في الدورات التكوينية مناسب لكل المتكويين .	11
15	1.092	3.46	التوقيت الزمني للدورة التكوينية يتلاءم مع الدوام الرسمي للعمل .	12
11	1.014	3.80	البرامج التكوينية في المؤسسة لا تتعارض مع احتياجات العاملين.	13
02	0.670	4.13	يتمتع المشرفون على البرامج التكوينية بمؤهلات وخبرات مهنية عالية.	14
13	0.963	3.65	يتم التطبيق الميداني العملي للبرامج التكوينية وليس الجانب النظري فقط	15
12	0.921	3.78	تهتم المؤسسة بآراء العاملين حول البرامج التكوينية .	16
14	0.932	3.58	يتم تكوين القائمين على عملية التقييم للتقليل من الصعوبات والتغلب على المفوقات والأخطاء المتعلقة بها.	17
08	0.819	3.92	تقوم المؤسسة بتقييم نتائج و فعالية التكوين بعد انتهاء العملية التكوينية مباشرة.	18
09	0.764	3.88	تشمل عملية التقييم كل عناصر البرنامج التكويني من بينهم المتكويين .	19
05	0.738	3.99	يتم تقييم المتكويين أثناء العمل للتحقق من مدى إتقانه للمهارات والمعارف التي اكتسبها من التكوين.	20
01	0.697	4.16	تستخدم المؤسسة اختبارات خاصة بتقييم أداء المشاركين في العملية التكوينية بواسطة (استبيان ، مقابلة ، اختبار) .	21
19	0.960	3.33	يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر.	22
17	0.952	3.39	تتم عملية التقييم بصورة تعاونية بين الأطراف المعنية بالتكوين .	23
	0.5493	3.7895	نتيجة المحور الأول	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

من خلال الجدول أعلاه ، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور **درجة تطبيق مراحل العملية التكوينية من منظور استراتيجي** بالمؤسسة محل الدراسة يقدر ب **3.7895** من **5** وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة حول عبارات هذا المحور ، وبلغ الانحراف المعياري الكلي **0.5493** وهو انحراف اقل من الواحد الصحيح، وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن درجة تطبيق مراحل العملية التكوينية من منظور استراتيجي تؤدي بدرجة مرتفعة الى تحسين أدائهم الوظيفي ، إضافة الى ذلك اهتمام إدارة المؤسسة بإستراتيجية التكوين كما أن لها الدافع من اجل بلوغ مراحل متقدمة جدا فيما يخص هذا المجال ، ويتضح من نتائج الجدول السابق انه يوجد اتساق مقبول لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور، كما نلاحظ من نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (**3.33** و **4.16**) و أن الانحرافات المعيارية للعبارات تراوحت بين (**0.670** و **1.115**) ، حيث جاءت العبارة رقم (**21**) والتي تشير الى " **تستخدم المؤسسة اختبارات خاصة بتقييم أداء المشاركين في العملية التكوينية بواسطة استبيان ، مقابلة ، اختبار** " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب **4.16** وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة (موافق) وانحراف معياري يقدر ب **0.697** وهو ما يدل على اتساق مقبول ، كما يدل كذلك على أن كل العاملين (المتكويين) راضيين على هذه العبارة و الى أن المؤسسة تحتم بمرحلة تقييم العملية التكوينية حيث انها في نهاية العملية التكوينية تقوم باختبارات من اجل معرفة جودة الدورة التكوينية و كذا ماهي الإضافات التي قدمتها للعامل (المتكويين) ، بينما احتلت العبارة رقم (**19**) والتي تنص على " **يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر** " المرتبة الأخيرة ، وذلك بمتوسط حسابي **3.33** وانحراف معياري **0.960** وهذا ما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة جاءت متوسطة (محايد) وهذا لعدم إمكانية حكم أفراد عينة الدراسة على قيام المسؤولين بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر .

ثانيا : عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول العبارات الخاصة بالمحور الثاني (قياس ابرز أنواع برامج التكوين)
لقد تم جمع البيانات من إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني ، والتي تشمل خمس عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه واستلامه من أفراد عينة الدراسة ، وظهرت نتائج التحليل لهذه العبارات كما هو موضح في الجدول الموالي الذي يلخص إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني والمتمثل في قياس ابرز أنواع برامج التكوين (نوعية البرامج التكوينية) :

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

الجدول رقم 27 : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (قياس ابرز أنواع برامج التكوين)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
04	1.025	3.43	تستخدم المؤسسة أساليب تكوينية حديثة من اجل تكوين عاملها .	01
05	0.971	3.42	تقوم المؤسسة بالتنوع في اختيار أساليب وطرق التكوين في المؤسسة قدر الإمكان .	02
02	0.965	3.58	أسلوب الندوات والمحاضرات يزيد من التحصيل المعرفي للعامل ويزيد من أدائه .	03
03	0.929	3.55	تتيح المؤسسة للعاملين باستعمال أسلوب المناقشة من اجل نقل المعارف فيما بينهم .	04
01	0.913	3.64	تعتمد المؤسسة على أسلوب المحاضرات في برامجها التكوينية .	05
نتيجة المحور الثاني				
	0.7819	3.5232		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه ، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور قياس ابرز أنواع برامج التكوين بالمؤسسة محل الدراسة يقدر ب **3.5232** من **5** وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة حول عبارات هذا المحور ، وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن قياس ابرز أنواع برامج التكوين تؤدي بدرجة مرتفعة الى تحسين أدائهم الوظيفي ، إضافة الى ذلك الاهتمام البالغ للمؤسسة بالتنوع في الأساليب التكوينية وكذا التنوع في البرامج التكوينية بما يتوافق مع احتياجات العاملين فيها وكذا استخدام الأساليب المتطورة والمتنوعة في الدورات التكوينية التي تقيمها لعمالها ، كما يتضح من نتائج الجدول السابق انه يوجد اتساق مقبول لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور ، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي **0.7819** ، وهو انحراف اقل من الواحد الصحيح كما نلاحظ من نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين **(3.42 و 3.64)** و أن الانحرافات المعيارية للعبارات تراوحت بين **(0.915 و 1.115)** ، حيث جاءت العبارة رقم **(05)** والتي تشير الى " **تعتمد المؤسسة على أسلوب المحاضرات في برامجها التكوينية** " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب **3.64** وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة (موافق) وانحراف معياري يقدر ب **0.697** وهو ما يدل على اتساق مقبول ، ويدل كذلك على أن كل العاملين (المتكويين) راضيين على هذه العبارة ، و الى أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب المحاضرات في دوراتها التكوينية من اجل نقل المعارف الى المتكويين وكذا من اجل فتح المجال للعامل من اجل مناقشة المكون وطرح أسئلة أثناء الدورة التكوينية ولكي تعم الفائدة بين كل المتكويين ، ، بينما احتلت العبارة رقم **(02)** والتي تنص على " **تقوم المؤسسة بالتنوع في اختيار أساليب وطرق التكوين في المؤسسة قدر الإمكان** " المرتبة الأخيرة ، وذلك بمتوسط حسابي **3.42** وانحراف معياري **0.971** ، وهو ما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة جاءت مرتفعة (موافق) وهذا لإمكانية حكم أفراد عينة الدراسة على قيام المؤسسة في التنوع من اجل اختيار أفضل الأساليب والطرق لتكوين عاملها وكون المؤسسة توفر الأساليب التكوينية المطلوبة من عمالها والتي تراها تناسبهم من اجل إنجاح العملية التكوينية .

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

ثالثا : عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول العبارات الخاصة بالمحور الثالث (كفاءة المكونين)

لقد تم جمع البيانات من إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث ، والتي تشمل ست عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه واستلامه من أفراد عينة الدراسة ، وظهرت نتائج التحليل لهذه العبارات كما هو موضح في الجدول الموالي الذي يلخص إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث والمتمثل في كفاءة المكونين .

الجدول رقم 28 : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (كفاءة المكونين)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	0.896	3.89	يحرص المكون على شرح خطة الدورة التكوينية وتوضيح أهدافها منذ البداية .	01
01	3.014	4.19	يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي الخبرة المهنية والمؤهلات الأكاديمية لتغطية الدورة التكوينية.	02
04	1.091	3.56	يحرص المكونين على إتباع أسلوب المناقشة المفتوحة في تقديم وعرض محتوى البرنامج.	03
06	1.096	3.38	يعتمد المكون على دراسة حالة مؤسسات أخرى في تكوينيه .	04
03	0.896	3.77	للمكون قدرة فعالة على نقل المعلومات والمعارف بالطريقة المناسبة الى المتكويين .	05
05	0.964	3.51	يأخذ المكون بعين الاعتبار الفروق الفردية للمتكويين.	06
	0.8851	3.7167		نتيجة المحور الثالث

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه ، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور كفاءة المكونين بالمؤسسة محل الدراسة يقدر ب **3.7167** من **5** وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة حول عبارات هذا المحور ، وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن كفاءة المكونين تؤدي بدرجة مرتفعة الى تحسين أداؤهم الوظيفي من خلال نقل المعارف وشرح الدورة التكوينية على أكمل وجه ، إضافة الى ذلك الاهتمام الكبير للمؤسسة باختيار مكونين أكفاء من ذوي المهارات والخبرات المهنية العالية لتكوين عمالها وعادة ما يكون المكون عامل في المؤسسة أي هو على دراية بكل صغيرة وكبيرة فيها ولهذا يسهل عليه نقل المعارف والمعلومات للعاملين ، كما يتضح من نتائج الجدول السابق انه يوجد اتساق مقبول لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور ، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي **0.8851** ، وهو انحراف اقل من الواحد الصحيح ، كما نلاحظ من نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين **(3.38 و 4.19)** و أن الانحرافات المعيارية للعبارات تراوحت بين **(0.896 و 3.014)** ، حيث جاءت العبارة رقم **(02)** والتي تشير الى " يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي الخبرة المهنية و المؤهلات الأكاديمية لتغطية الدورات التكوينية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب **4.19** وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة (موافق) وانحراف معياري يقدر ب **3.014** ،ويدل كذلك على أن كل العاملين (المتكويين) راضيين على هذه العبارة ، والى أن المؤسسة تقوم باختيار أكفاء المكونين من اجل إنجاح العملية التكوينية ومن اجل ضمان سيرورتها على الشكل الصحيح كون

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

المكون يشكل لب العملية التكوينية ونجاحها يتوقف على مهاراته وخبرته المهنية وكذا مؤهلاته الأكاديمية حيث كلما كان مستواه مرتفع كلما ما سهل على المتكونين فهم كل صغيرة وكبيرة في الدورة كما أن المتكون كلما كان بينه وبين المكون توافق كلما كانت سرعة استيعابه للدورة التكوينية ، بينما احتلت العبارة رقم (04) والتي تنص على "يعتمد المكون على دراسة حالة مؤسسات أخرى في تكوينه " المرتبة الأخيرة ، وذلك بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 1.091 وهذا ما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة جاءت متوسطة (محايد) وهذا لعدم إمكانية حكم أفراد عينة الدراسة على الطريقة التي يعتمدها المكون في الدورة التكوينية من خلال دراسته لحالة مؤسسات أخرى التي قد تسهل على المتكون فهم الدورة لأنه كلما تم تدعيم الدورة بأمثلة حقيقية ودراسة حالة مؤسسات أخرى كلما سهل استيعاب المتكونين .

رابعا : عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول العبارات الخاصة بالمحور الرابع (أداء العاملين)

لقد تم جمع البيانات من إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث ، والتي تشمل تسعة عشر عبارة في الاستبيان الذي تم توزيعه واستلامه من أفراد عينة الدراسة ، وظهرت نتائج التحليل لهذه العبارات كما هو موضح في الجدول الموالي الذي يلخص إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث والمتمثل في أداء العاملين .

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

الجدول رقم 29 : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (أداء العاملين)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	العلاقة بين العاملين ومرؤوسيهـم تمتاز بالتوافق والود .	3.55	0.917	16
02	يتحمل العاملین ضغوط العمل التي يتعرضون لها في المؤسسة .	3.69	0.830	14
03	يمتاز العاملین بالقدرة على التعلم والإبداع.	4.02	0.586	07
04	وظيفة العامل في المؤسسة تمثل أمراً مهما بالنسبة له .	3.92	0.812	09
05	يملك العاملین المهارات والمعارف اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة من رئيسهم المباشر .	3.88	784.0	10
06	لدى العاملین المعرفة التامة بالأدوار التي يقومون بها .	3.43	1.009	17
07	يحرص العاملین على الالتزام باللوائح والتعليمات و التوجيهات.	4.55	3.741	01
08	يحترم العاملین الأوقات الرسمية للعمل ويلتزمون بها .	4.28	0.651	02
09	لا يغيب العاملین عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوى ويقدمون مبررات صادقة.	3.87	0.673	11
10	انتشار روح التعاون بين العاملین وخاصة في حالة وجود ضغط كبير في العمل.	3.68	0.834	15
11	يتجنب العاملین خلق النزاعات في العمل .	3.72	0.786	13
12	يحرص العاملین على إنجاز العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد .	4.03	0.581	06
13	يسعى العاملین على إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية .	4.20	0.602	03
14	يتمكن العاملین من إنجاز مستوى عال من حجم العمل الموكل إليهم .	4.14	0.566	04
15	يبدل العاملین قصار جهدهم لإنجاز المهام المطلوبة من رئيسهم .	4.05	0.575	05
16	لدى العاملین رغبة كبيرة في إنجاز أعمالهم.	3.99	0.608	08
17	يتحلى العاملین المتكويين بالولاء اتجاه المؤسسة .	4.02	0.752	07
18	يتحلى العاملین بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين .	3.76	0.818	12
19	يتمتع العاملین بالقيم التي تخدم ثقافة المؤسسة .	3.84	0.763	10
نتيجة المحور الرابع				
		3.9260	0.5209	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه ، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يقدر ب **3.9260** من 5 وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة حول عبارات هذا المحور ، وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة يتمتعون بأداء مستحسن وبالتالي فالمؤسسة محل الدراسة تملك عاملين ذوي مهارات ومعارف عالية ، كما يتضح من نتائج الجدول السابق انه يوجد اتساق مقبول لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور ، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي **0.5209** ، وهو انحراف اقل من الواحد الصحيح ، كما نلاحظ من نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين **(3.43 و 4.55)** و أن الانحرافات المعيارية للعبارات تراوحت بين **(0.566 و 3.741)** ، حيث جاءت العبارة رقم **(07)** والتي تشير الى " يحرص العاملین على الالتزام باللوائح والتعليمات و التوجيهات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

4.55 وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة جدا (موافق بشدة) وانحراف معياري يقدر ب **3.741** ، وهو ما يدل كذلك على أن كل العاملين راضين تماما على هذه العبارة ، وأن كل العاملين يحترمون القواعد واللوائح التي تفرضها عليهم المؤسسة وهذا دليل على حسن سلوكياتهم والذي بدوره يفسر حسن أدائهم ، كما يبين كذلك القواعد واللوائح المرنة التي تضعها المؤسسة في متناول وحسب قدرة كل العاملين ، بينما احتلت العبارة رقم (06) والتي تنص على " لدى العاملين المعرفة التامة بالأدوار التي يقومون بها " المرتبة الأخيرة ، وذلك بمتوسط حسابي **3.43** وانحراف معياري **1.009** وهذا ما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة جاءت مرتفعة (موافق) وهذا المدى توافقت عبارات الاستبيان مع آراء أفراد عينة الدراسة وان المؤسسة توفر البيئة الملائمة للعامل وتقوم بتوضيح الدور الذي سيقوم به من اجل انجاز مهامه المطلوبة على أكمل وجه .

خامسا : ترتيب محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) حسب الأهمية ووفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة
لقد تم جمع البيانات من إجابات أفراد عينة الدراسة على المحاور الأربعة من الاستبيان ، الذي تم توزيعه واستلامه من أفراد عينة الدراسة ، وظهرت نتائج التحليل لهذه المحاور ، كما هو موضح في الجدول الموالي الذي يلخص إجابات أفراد العينة حول ترتيب محاور الاستبيان وفقا لوجهة نظر الأفراد الذين قاموا بالإجابة على استمارة الاستبيان .

الجدول رقم 30 : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الخمس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور الاستبيان	الترتيب حسب الأهمية
0.5493	3.7895	درجة تطبيق مراحل العملية التكوينية من منظور استراتيجي.	02
0.7819	3.5232	قياس ابرز أنواع برامج التكوين.	04
0.8851	3.7167	كفاءة المكون.	03
0.5209	3.9260	أداء العاملين.	01
0.5402	3.7388	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المحور الرابع "أداء العاملين" أتى في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي يقدر ب **3.9260** والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة (موافق) ، والذي يدل كذلك على التوافق في إجابات أفراد عينة الدراسة وكذا مدى رضاهم بعبارات هذا المحور وانحراف معياري يقدر ب **0.5209** والذي يشير الى وجود اتساق مقبول ، وعدم وجود تشتت كونه اقل من الواحد الصحيح ، وبالتالي يعد المحور الأهم حسب إجابات أفراد عينة الدراسة ، يليه في المرتبة الثانية المحور الأول "درجة تطبيق مراحل العملية التكوينية من منظور استراتيجي" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور **3.7895** و الانحراف المعياري **0.5492** ، ثم يأتي المحور الثالث والمتمثل في "كفاءة المكون" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب **3.7167** وانحراف معياري **0.8851** ، وأخيرا يأتي المحور الثاني والذي يعكس "قياس ابرز أنواع برامج التكوين" والذي بلغ متوسط الحسابي **3.5232** وانحرافه المعياري **0.7819** ، بينما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع محاور الاستبيان **3.7388** من **5** وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة كون معظم إجابات أفراد عينة الدراسة كانت (موافق) وكذلك ما يفسر توافق

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

المحاور مع آراء عاملي المؤسسة محل الدراسة ورضاهم بجميع عبارات الاستبيان ، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي لمحاور الاستبيان **0.5402** ، وهذا ما يدل على تواجد اتساق مقبول ، وبالتالي نسترشد الى آن وجهة نظر العاملين المتكويين تميل الى محور أداء العاملين كون كل عامل هو ادري بنفسه أي يمكن القول أن إجابات هذا المحور كانت صادقة نوعا ما .

3.3. اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج :

في هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة ، وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط من اجل تحليل البيانات إحصائيا ، وقبل التطرق الى اختبار فرضيات الدراسة يجب علينا إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات للتأكد من أن البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، ومن اجل ذلك تم الاستعانة بمعاملي الالتواء والتفرطح من اجل معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه بيانات الدراسة ، حيث اظهر الجدول الموالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

الجدول رقم 31 : معاملي الالتواء و التفرطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
درجة تطبيق مراحل العملية التكوينية من منظور استراتيجي.	-1.115	1.178
قياس ابرز أنواع برامج التكوين.	-0.646	-0.104
كفاءة المكون.	1.974	19.450
أداء العاملين.	-0.438	3.597

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن معاملات الالتواء الخاصة بمتغيرات الدراسة تتراوح بين **-1.115** و **1.974** وهي اقل من **3** أي ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (**-3** و **3**) ، كما يتضح لنا أن معاملات التفرطح لمتغيرات الدراسة تراوحت هي الأخرى بين **-0.104** و **19.450** وهي اقل من المدى المقبول والذي يقدر ب **20** ، وهذه النتائج ما تشير أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، وهذا حسب ما أكدته دراسة (Dowlatshahi & Cao Qing, 2005) نقلا عن (بوطرف، 2020/2019، صفحة 75)

وكذلك من خلال حجم عينة الدراسة الذي يبلغ **190** فردا أي **N = 190** وهي اكبر من **30** ، إذن يمكن اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكننا إجراء اختبار فرضيات الدراسة وهذا حسب ما جاء في دراسة الدكتور (بلخير عمر، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الاسمنت ومشتقاته Scis سعيدة، 2017، صفحة 265)

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

3.3.1. اختبار الفرضيات :

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، ومنه إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وكذا أسلوب الانحدار الخطي البسيط ، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون من اجل معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين طردية كانت أم عكسية ، ومعامل التحديد وذلك لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود الى التغير في المتغير المستقل ، مع اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 عند تحليل الفرضيات أي عند مستوى ثقة 95 % حيث سيتم اختبار الفرضيات الثلاث الفرعية ثم الإجابة وتأكيد الفرضية الرئيسية كمايلي :

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تتمثل في :

✚ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $Sig = 0.05$ بين درجة تطبيق مؤسسة تجديد عتاد الطيران لمراحل عملية التكوين و مستوى أداء العاملين فيها .

بغرض معرفة درجة تأثير المتغير المستقل والمتمثل في درجة تطبيق مؤسسة تجديد عتاد الطيران لمراحل العملية التكوينية و المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى في الدراسة والتي تنفرع بدورها الى الفرضيتين الآتيتين :

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجة تطبيق مؤسسة تجديد عتاد الطيران لمراحل عملية التكوين وبين مستوى أداء العاملين فيها .

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجة تطبيق مؤسسة تجديد عتاد الطيران لمراحل عملية التكوين وبين مستوى أداء العاملين فيها .

حيث تمثل **H0** الفرضية الصفرية و **H1** الفرضية البديلة .

الجدول رقم 32 : نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل : مراحل عملية التكوين		المتغير التابع : أداء العاملين
R^2 معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.364	0.603	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ أن معامل الارتباط (بيرسون) r بين المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين و المتغير المستقل الذي يتمثل في مراحل عملية التكوين يقدر ب **0.603** وهو أكبر من الصفر ، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد R^2 تقدر ب **0.364** ، مما يدل على أن المتغير المستقل X المتمثل في مراحل عملية التكوين يساهم في تفسير التغير في المتغير التابع Y و المتمثل في أداء العاملين بنسبة **36.4%** ، أما النسبة المتبقية والتي تقدر بحوالي **63.6%** فتعود الى عوامل أخرى غير مراحل عملية التكوين .

الجدول رقم 33 : نتائج تحليل التباين ANOVA بين مراحل عملية التكوين ومستوى أداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	فيشر F	القيمة الاحتمالية Sig
الانحدار	18.678	1	18.678	107.689	0.000
البواقي	32.607	188	.0173		
المجموع	51.285	189			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من الجدول رقم 33 أن مستوى الدلالة الإحصائية (القيمة الاحتمالية) تقدر ب **0.000** وهي أقل من **0.05** والتي تمثل قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 عند مستوى ثقة **95%** ، ومنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.05** بين درجة تطبيق مؤسسة تجديد عتاد الطيران لمراحل عملية التكوين وبين مستوى أداء العاملين فيها. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار فيشر F والتي تقدر ب **107.689** وهي دالة إحصائية لان مستوى الدلالة $Sig = 0.00$ وهي أقل من **0.05**.

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

الجدول رقم 34 : معاملات الانحدار الخطي البسيط بين مراحل التكوين و أداء العاملين

النموذج	معامل الانحدار	T المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
الثابت (معامل a)	1.757	8.321	0.000
المراحل (معامل B)	0.572	10.377	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 34 أن قيمة المعامل بيتا β قدرت ب 0.572 عند مستوى دلالة إحصائية Sig مساوية ل 0.000 ، كما قدرت قيمة t ستودنت المحسوبة للمعامل β ب 10.377 وهي أكبر من t الجدولة ، ونلاحظ كذلك أن قيمة الثابت ألفا a قدرت ب 1.757 عند مستوى دلالة إحصائية Sig مساوية ل 0.000 ، وقيمة t ستودنت المحسوبة التي قدر ب 8.321 وهي أكبر من قيمة t الجدولة ، و بمأن القيمة الاحتمالية Sig = 0.00 وهي اقل من القيمة الاحتمالية المعتمدة 0.05 ، فيمكن القول انه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في درجة تطبيق مؤسسة تجديد عتاد الطيران لمراحل عملية التكوين وبين المتغير التابع المتمثل في مستوى أداء العاملين فيها ، وهذا ما يعني انه كلما تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة ، فإن أداء العاملين يتغير بمقدار 0.572، وهذا متوافق مع التوقعات السابقة ومع المنطق ، وبالتالي يمكن القول انه توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين مراحل عملية التكوين المتبعة في مؤسسة تجديد عتاد الطيران وبين تحسين أداء عاملها ، وذلك من خلال متابعة كل مرحلة من مراحل العملية التكوينية وضمان حسن سيرها وكذا توفير كل الوسائل المتاحة من اجل إنجاحها ، وهو ما أكدته دراسة (زغدود، 2014-2015)

وعليه فان معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط تأخذ الشكل الآتي :

$$Y = 1.757_{(t=8.321, sig=0.000)} + 0.572x_{t(t=10.377, sig=0.000)}$$

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تتمثل في :

✚ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة Sig = 0.05 بين نوعية البرامج التكوينية في مؤسسة تجديد عتاد الطيران و مستوى أداء العاملين فيها .

بغرض معرفة درجة تأثير المتغير المستقل والمتمثل في نوعية البرامج التكوينية (أساليب التكوين) في مؤسسة تجديد عتاد الطيران و المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين فيها تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية في الدراسة والتي تنفرع بدورها الى الفرضيتين الآتيتين :

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نوعية البرامج التكوينية في مؤسسة تجديد عتاد الطيران وبين مستوى أداء العاملين فيها .

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نوعية البرامج التكوينية في مؤسسة تجديد عتاد الطيران وبين مستوى أداء العاملين فيها ..

الجدول رقم 35 : نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل : نوعية البرامج التكوينية		المتغير التابع : أداء العاملين
R^2 معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.211	0.460	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول رقم 35 نلاحظ أن معامل الارتباط (بيرسون) r بين المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين و المتغير المستقل الذي يتمثل في نوعية البرامج التكوينية يقدر ب 0.460 وهو أكبر من الصفر، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد R^2 تقدر ب 0.211 ، مما يدل على أن المتغير المستقل X المتمثل في نوعية البرامج التكوينية يساهم في تفسير التغير في المتغير التابع Y و المتمثل في أداء العاملين بنسبة 21.1% ، أما النسبة المتبقية والتي تقدر بحوالي 78.9% فتعود الى عوامل أخرى غير نوعية البرامج التكوينية .

الجدول رقم 36 : نتائج تحليل التباين ANOVA بين نوعية البرامج التكوينية ومستوى أداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	فيشر F	القيمة الاحتمالية Sig
الانحدار	10.834	1	10.834	50.354	0.000
البواقي	40.451	188	0.215		
المجموع	51.285	189			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من الجدول رقم 36 أن مستوى الدلالة الإحصائية (القيمة الاحتمالية) تقدر ب 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تمثل قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 عند مستوى ثقة

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

95% ، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نوعية البرامج التكوينية في مؤسسة تجديد عتاد الطيران وبين مستوى أداء العاملين فيها. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار فيشر F والتي تقدر ب 50.354 وهي دالة إحصائية لان مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.00$ وهي أقل من 0.05.

الجدول رقم 37 : معاملات الانحدار الخطي البسيط بين نوعية البرامج التكوينية و أداء العاملين

النموذج	معامل الانحدار	T المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
الثابت (معامل a)	2.847	18.286	0.000
المراحل (معامل β)	0.306	7.096	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 37 أن قيمة المعامل بيتا β قدرت ب 0.306 عند مستوى دلالة إحصائية Sig مساوية ل 0.000 ، كما قدرت قيمة t ستودنت المحسوبة للمعامل β ب 7.096 وهي أكبر من t الجدولة ، ونلاحظ كذلك أن قيمة الثابت ألفا a قدرت ب 2.847 عند مستوى دلالة إحصائية Sig مساوية ل 0.000 ، وبقية t ستودنت المحسوبة التي قدر ب 18.286 وهي أكبر من قيمة t الجدولة ، و بمأن القيمة الاحتمالية $Sig = 0.00$ وهي أقل من القيمة الاحتمالية المعتمدة 0.05 ، فيمكن القول انه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في نوعية البرامج التكوينية في مؤسسة تجديد عتاد الطيران وبين المتغير التابع المتمثل في مستوى أداء العاملين فيها، وهذا ما يعني انه كلما تغير المتغير المستقل (نوعية البرامج التكوينية) بمقدار وحدة واحدة ، فإن أداء العاملين يتغير بمقدار 0.306، وهذا مع يتوافق مع التوقعات السابقة والمنطق ، وبالتالي يمكن القول نوعية البرامج التكوينية (الأساليب التكوينية) التي تعتمد عليها مؤسسة تجديد عتاد الطيران في تكوين عاملها تساهم في تحسين أداء هؤلاء العاملين ، من خلال تنوع في الأساليب وكذلك البحث عن الأساليب التكوينية الجديدة والتي تضمن إيصال المعلومات من المكون الى المتكون ، وهو ما أكدته دراسة (زغودود، 2014-2015)

وعليه فان معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط تأخذ الشكل الآتي :

$$Y = 2.847_{(t=18.286, sig=0.000)} + 0.306x_{t(7.096, sig=0.000)}$$

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تتمثل في :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $Sig = 0.05$ بين كفاءة المكون و مستوى أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران .

بغرض معرفة درجة تأثير المتغير المستقل والمتمثل في كفاءة المكون و المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران تم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة في الدراسة والتي تنفرع بدورها الى الفرضيتين الآتيتين :

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين كفاءة المكون و مستوى أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران .

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين كفاءة المكون و مستوى أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران .

الجدول رقم 38 : نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل : كفاءة المكون		المتغير التابع : أداء العاملين
R^2 معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.140	0.374	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول رقم 38 نلاحظ أن معامل الارتباط (بيرسون) r بين المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين و المتغير المستقل الذي يتمثل في كفاءة المكون يقدر ب 0.374 وهو أكبر من الصفر، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين، كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد R^2 تقدر ب 0.140 ، مما يدل على أن المتغير المستقل X المتمثل في كفاءة المكون يساهم في تفسير التغير في المتغير التابع y و المتمثل في أداء العاملين بنسبة 14% ، أما النسبة المتبقية والتي تقدر بحوالي 86% فتعود الى عوامل أخرى غير كفاءة المكون .

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

الجدول رقم 39 : نتائج تحليل التباين ANOVA بين كفاءة المكون ومستوى أداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	فيشر F	القيمة الاحتمالية Sig
الانحدار	7.158	1	7.158	30.495	0.000
البواقي	44.127	188	0.235		
المجموع	51.285	189			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من الجدول رقم 39 أن مستوى الدلالة الإحصائية (القيمة الاحتمالية) تقدر ب **0.000** وهي أقل من **0.05** والتي تمثل قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية **H0** ونقبل الفرضية البديلة **H1** عند مستوى ثقة **95%** ، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.05** بين كفاءة المكونين وبين مستوى أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار فيشر **F** والتي تقدر ب **30.495** وهي دالة إحصائياً لان مستوى الدلالة الإحصائية **Sig = 0.00** وهي أقل من **0.05**.

الجدول رقم 40 : معاملات الانحدار الخطي البسيط بين كفاءة المكون و أداء العاملين

النموذج	معامل الانحدار	T المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
الثابت (معامل a)	3.109	20.439	0.000
المكون (معامل B)	0.220	5.522	0.000

من :

المصدر

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 40 أن قيمة المعامل بيتا **B** قدرت ب **0.220** عند مستوى دلالة إحصائية **Sig** مساوية ل **0.000** ، كما قدرت قيمة **t** ستودنت المحسوبة للمعامل **B** ب **5.522** وهي أكبر من **t** الجدولة ، ونلاحظ كذلك أن قيمة الثابت ألفا **a** قدرت ب **3.109** عند مستوى دلالة إحصائية **Sig** مساوية ل **0.000** ، وبقية **t** ستودنت المحسوبة التي قدر ب **20.439** وهي أكبر من قيمة **t** الجدولة ، و بمأن القيمة الاحتمالية **Sig=0.000** ، وهي أقل من القيمة الاحتمالية المعتمدة **0.05** ، فيمكن القول انه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل كفاءة المكون وبين المتغير التابع المتمثل في مستوى أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران ، وهذا ما يعني انه كلما تغير المتغير المستقل (كفاءة المكون) بمقدار وحدة واحدة ، فإن أداء العاملين يتغير بمقدار **0.220** ، وهذا متوافق مع التوقعات السابقة ومع المنطق . وقد يعود سبب ذلك كون كفاءة المكون يشكل عامل مهم في إيصال المعلومات الى المتكونين بالشكل المناسب وهذا ما يؤدي الى

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

استفادة العاملين من الدورة التكوينية ومن ثم يتحسن أدائهم في العمل ، ومنه يمكن القول انه توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين كفاءة المكون المشارك في تكوين عاملي مؤسسة تجديد عتاد الطيران وبين تحسين أدائهم من خلال التعلم وخلق قيمة مضافة عن طريق الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة ، وهو ما أكدته دراسة (علي، بوثلجة، و دايج، التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين -دراسى حالة بعض المؤسسات العمومية معسكر -، 2016)

$$Y = 3.109_{(t=20.439sig=0.000)} + 0.220x_{t(t=5.522, sig=0.000)}$$

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة .

اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على :

✚ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $Sig = 0.05$ بين التكوين ومستوى أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران .

بغرض معرفة درجة تأثير المتغير المستقل والمتمثل في عملية التكوين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين فيها تم اختبار الفرضية الرئيسية في الدراسة والتي تتفرع بدورها الى الفرضيتين الآتيتين :

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التكوين وتحسين أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران.

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التكوين وتحسين أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران.

الجدول رقم 41 : نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الرئيسية

المتغير المستقل : التكوين		المتغير التابع : أداء العاملين
معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	
0.619	0.383	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

من خلال الجدول رقم 41 نلاحظ أن معامل الارتباط (بيرسون) r بين المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين و المتغير المستقل الذي يتمثل في التكوين يقدر ب **0.619** وهو أكبر من الصفر، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد R^2 تقدر ب **0.383** ، مما يدل على أن المتغير المستقل X المتمثل في التكوين يساهم في تفسير التغير في المتغير التابع y و المتمثل في أداء العاملين بنسبة **38.3%** ، أما النسبة المتبقية والتي تقدر بحوالي **61.7%** فتعود الى عوامل أخرى غير التكوين أي يعود لغير العوامل المدروسة .

الجدول رقم 42 : نتائج تحليل التباين ANOVA بين التكوين و أداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	فيشر F	القيمة الاحتمالية Sig
الانحدار	19.642	1	19.642	116.696	0.000
البواقي	31.643	188	0.168		
المجموع	51.285	189			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من الجدول رقم 42 أن مستوى الدلالة الإحصائية (القيمة الاحتمالية) تقدر ب **0.000** وهي أقل من **0.05** والتي تمثل قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 عند مستوى ثقة **95%** ، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.05** بين عملية التكوين وتحسين أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار فيشر F والتي تقدر ب **116.696** وهي دالة إحصائية لان مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.00$ وهي أقل من **0.05**.

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

الجدول رقم 43 : معاملات الانحدار الخطي البسيط بين التكوين و أداء العاملين

النموذج	معامل الانحدار	T المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
الثابت (معامل a)	1.703	8.191	0.000
التكوين (معامل β)	0.593	10.803	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS وإجابات أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 43 أن قيمة المعامل بيتا β قدرت ب 0.593 عند مستوى دلالة إحصائية Sig مساوية ل 0.000 ، كما قدرت قيمة t ستودنت المحسوبة للمعامل β ب 10.803 وهي أكبر من t الجدولة ، ونلاحظ كذلك أن قيمة الثابت ألفا a قدرت ب 1.703 عند مستوى دلالة إحصائية Sig مساوية ل 0.000 ، وقيمة t ستودنت المحسوبة التي قدر ب 8.191 وهي أكبر من قيمة t الجدولة ، و بمأن القيمة الاحتمالية Sig = 0.00 وهي اقل من القيمة الاحتمالية المعتمدة 0.05 ، فيمكن القول انه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في التكوين وبين المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، أي للتكوين علاقة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران ، وهذا ما يعني انه كلما تغير المتغير المستقل (التكوين) بمقدار وحدة واحدة ، فإن أداء العاملين يتغير أي يتحسن بمقدار 0.593، وهذا متوافق مع التوقعات والدراسات السابقة في تأكيد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران ، من خلال اكتساب معارف ومهارات جديدة تواكب التطورات التكنولوجية ، وكذا تحسين في سلوكيات العاملين وشعورهم بالرضا الذي قد يقود الى ولاء العاملين اتجاه المؤسسة .

وعليه فان معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط تأخذ الشكل الاتي :

$$Y = 1.703(t=8.191sig=0.000) + 0.593x_{t(t=10.803, sig=0.000)}$$

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

خلاصة الفصل :

يمثل هذا الفصل القيمة المضافة التي قدمناها في هذه الدراسة ، حيث يعتمد بالدرجة الأولى على مدى تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها ، من خلال استخدام برنامج **SPSS** بغرض اختبار الفرضيات المبنية مسبقاً للتأكد من صحتها ، وكذا تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص عبارات الاستبيان ، وتم التوصل الى انه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد التكوين والمتمثلة في (مراحل العملية التكوينية ، أساليب التكوين ، كفاءة المكونين) و أداء العاملين ، كما تم اختبار الفرضيات المبنية مسبقاً من اجل التعرف على مدى مساهمة التكوين بأبعاده في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ومن ثم التأكد والتحقق من صحة الفرضيات، حيث تم قبول كل الفرضيات البديلة ورفض الفرضيات الصفرية للفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة ، وبالتالي تم التوصل الى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في التكوين والمتغير التابع المتمثل في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران-دار البيضاء-عند مستوى دلالة إحصائية .Sig = 0.05

الخاتمة

الخلاصة

يعتبر العنصر البشري أهم مورد والجوهر الذي تعتمد عليه جل المؤسسات ، وخاصة الحديثة منها وتوليه اهتماما كبيرا من اجل تحقيق أهدافها المسطرة ، والحفاظ على مكائنها في ظل التغيرات والتطورات الحاصلة في شتى المجالات ولاسيما في مجال الإدارة ، كما يعد المورد الوحيد الذي يستصعب علينا التنبؤ بمدى قدرته على انجاز عمل ما ، وعليه تسعى المؤسسات لاستغلال مهارات وقدرات هذا الأخير وذلك من خلال إعطاءه اهتماما بالغا ومحاولة تطوير مهاراته وكفاءاته ، خاصة وأنه في وقتنا الحالي نجاح أي مؤسسة مهما اختلف نشاطها مرهون بالدرجة الأولى على التسيير الحسن لموردها البشري حتى يتسنى له تبني وتطبيق استراتيجيتها بصورة مثالية .

وتعد عملية التكوين إحدى أهم الوسائل التي تمكن المؤسسة من الاستثمار في طاقة المورد البشري وكذا استغلالها بكفاءة وفعالية، وذلك عن طريق إكسابه معارف ومهارات وقدرات جديدة ، تواكب التغيرات والتطورات الراهنة وهو الأمر الذي يلزم المؤسسات بتكوين مواردها البشرية من خلال تقديم دورات تكوينية بصفة مستمرة ، حتى تتمكن من تحسين أداء وسلوكيات العاملين فيها ، بالإضافة الى الرفع من قدراتهم ومعارفهم حتى يتسنى لهم القيام بالمهام المطولة وانجازها بكفاءة عالية ، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة عامة وأهدافهم خاصة من خلال تلبية احتياجاتهم وتطوير أدائهم الذي يعد من بين أهم القضايا التي توليها المؤسسة اهتماما كبيرا ، كونه جزء لا يتجزأ من أدائها الكلي نظرا لان المورد البشري يعد العنصر المنسق والفعال لتطوير أداء المؤسسة ، ومن خلال عملية تقييم أداء العاملين يتاح للمؤسسة تحسين ظروف عمل عمالها وتمييز العاملين الذين هم بحاجة للتكوين ، فالتغيير في أداء العاملين وسلوكياتهم الى الأحسن هو دليل قاطع على نجاح الدورة التكوينية والاستفادة العظمى منها .

حاولت دراستنا التي تمت على مستوى مؤسسة تجديد عتاد الطيران - دار البيضاء- ، الى إبراز علاقة التكوين وأثرها على أداء العاملين ، كما تم التعرف على واقع التكوين في المؤسسة التي كانت محل الدراسة ، تعلقنا إشكالية دراستنا بمدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة والعلاقة بين المتغيرين المستقل المتمثل في التكوين والتابع المتمثل في أداء العاملين، وتمكنا أخيرا من تحديد طبيعة العلاقة بينهم .

في إطار دراستنا ، تم الاعتماد على المنهج الكمي نظرا لطبيعة التساؤلات التي تم طرحها ، ومن اجل اختبار صحة الفرضيات المحددة مسبقا ، وكذا بغرض توفير العناصر الضرورية للإجابة على سؤال دراستنا ، كما تم اختيار أداة الاستبيان التي تعتبر الأكثر ملائمة للمنهج الكمي ، و تمت الدراسة على أساس مجموعة من المحاور المختارة بعناية وحسب نشاط المؤسسة ، أولا قامتنا في إطار وضع إجابات مبدئية على التساؤلات المطروحة مسبقا ببناء مجموعة من الفرضيات ، والتي تم اختبارها باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة ، حيث تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية التي تمثل في حد ذاتها إجابة عن إشكالية الدراسة ، فقد أثبتت دراستنا انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين أداء العاملين ، ونفسر ذلك كون الأنشطة المتعلقة بعملية التكوين التي تنبأها إدارة الموارد البشرية بمساعدة الإدارة التقنية لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة تتم بالتناسق مع جميع

الخلاصة

الفاعلين في المؤسسة ، فلا يمكن أن نتصور تحسن أداء العامل ورفع إنتاجيته دون القيام بدورات تكوينية توضح الأعمال داخل المؤسسة .

تم تأكيد الفرضيات الثلاث الثانوية كمايلي :

الفرضية الأولى : وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مؤسسة تحديد عتاد الطيران لمراحل العملية التكوينية (مراحل التكوين) و مستوى أداء العاملين فيها عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

الفرضية الثانية : وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين قياس ابرز أنواع برامج التكوين (أساليب التكوين) ومستوى أداء العاملين في مؤسسة تحديد عتاد الطيران عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

الفرضية الثالثة : وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين **كفاءة المكونين** و مستوى أداء العاملين في مؤسسة تحديد عتاد الطيران عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

نتائج الدراسة : توصلت دراستنا للنتائج التالية :

❖ **النتائج النظرية :** من خلال الإطار النظري تم استخلاص العديد من النتائج نذكر منها :

- ✓ رأس المال البشري (المورد البشري) هو الجوهر والركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات مهما اختلف نشاطها ؛
- ✓ رأس المال الحقيقي الذي تملكه المؤسسة ليس فقط رأس مال مادي ، وإنما رأس مال فكري والذي يتمثل في المعرفة التي تتحول الى قيمة مضافة فور الاستثمار الأمثل في طاقات و كفاءات مواردها البشرية ؛
- ✓ التكوين هو عملية مخططة ومستمرة ،هدفها الأساسي إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ، كما تهدف الى تلبية الاحتياجات التكوينية للعاملين الحالية وحتى المستقبلية ؛
- ✓ تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية مرحلة جد مهمة وحساسة ، فبالرغم من أن نجاحها ليس بالضرورة نجاح لباقي المراحل ، إلا أن الفشل فيها يؤدي الى فشل العملية التكوينية حتما ؛
- ✓ تتسم عملية التكوين بالشمولية ، كونها تخص كل وظائف المؤسسة إدارية كانت أم فنية ؛
- ✓ التنوع في اختيار أساليب التكوين له دور كبير في المؤسسات ، يظهر ذلك من خلال تمكين العاملين من التكييف مع طبيعة العمل بصورة أسرع ، وكذا إيصال المعلومات المتعلقة بالمعرفة والمهارة المطلوبة الى المتكويين ، كما تلعب هذه الأساليب دورا فاعلا في فشل أو نجاح أي برنامج تكويني ؛
- ✓ من بين شروط نجاح عملية التكوين وتحقيق أهدافها ، الاختيار الدقيق للمكونين ذوي الكفاءات العالية والخبرات المهنية الطويلة ؛

الخلاصة

- ✓ من بين أصعب مراحل العملية التكوينية هي آخر مرحلة والتي تتمثل في تقييم البرامج التكوينية ، كونها تتطلب إثبات مدى نجاح هذه البرامج في تطوير مهارات العاملين وإكسابهم معارف جديدة ، بالإضافة الى تحسين أدائهم ، وهو ما ينعكس على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة من خلال تحقيق أهداف البرامج التكوينية التي تم تحديدها مسبقا ؛
- ✓ للتكوين اثر ايجابي على أداء العاملين فمن خلاله يشعر هذا الأخير بانتماؤه للمؤسسة التي يعمل بها ؛
- ✓ للتكوين اثر ايجابي على أداء العاملين، حيث يتحدد مستوى الأداء بمدى رغبة وقدرة العامل على العمل ، كما يتسنى للمؤسسة التأثير على قدرة عاملها من خلال تكوينهم ، وبالتالي إكسابهم مهارات ومعارف جديدة تتعلق بمجال عملهم ، ومن ثم يتم تطوير أدائهم .

❖ النتائج التطبيقية: من خلال الدراسة التطبيقية تم استخلاص أهم النتائج الآتية :

- ✓ تقوم مؤسسة تجديد عتاد الطيران بالاعتماد على برامج تكوينية متنوعة ، حديثة ومتطورة مما يجعلها تواكب التطورات الحاصلة في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي العمومي ؛
- ✓ يلعب التكوين دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين من خلال اجراء دورات تكوينية مواكبة للتغيرات التكنولوجية الحاصلة في شتى المجالات ؛
- ✓ للتكوين دور مهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة وهو ما يجعلها تواكب التطورات التكنولوجية التي تطرأ على المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي العمومي ؛
- ✓ تولي مؤسسة تجديد عتاد الطيران اهتماما بالغا لعملية التكوين ، كونه يمثل أنجع استثمار تتبناه المؤسسات لما فيه من عوائد مهمة للعامل وللمؤسسة ؛
- ✓ تعتمد مؤسسة تجديد عتاد الطيران في تكوين عاملها على التكوين الداخلي ، ويتعلق بالعاملين الجدد والقدامى ، والتكوين الخارجي ويتم في الفروع التابعة لها كبوفاريك ، أم البواقي ، شراكة ، أو خارج الوطن كروسيا ؛
- ✓ تعتمد المؤسسة على التكوين النظري بانتقاء مكونين ذوي خبرات مهنية طويلة وكفاءات عالية ، والتكوين الميداني أي في مكان العمل ؛
- ✓ تقوم مؤسسة تجديد عتاد الطيران بتكوين عاملها فور دخولهم العمل ، كما تحدد احتياجاتها التكوينية بالتنسيق بين كل المصالح في كل التخصصات و على جميع المستويات ، كما تولي العاملين الراغبين في المشاركة في الدورات التكوينية الفرص في تقديم متطلباتهم واحتياجاتهم من التكوين ؛
- ✓ المؤسسة تقوم بالمرج بين التكوين طويل المدى والتكوين قصير المدى ، حيث تعتمد بكثرة على التكوين قصير المدى نظرا لقلّة تكاليفه ؛ أما التكوين طويل المدى فهي تلجأ إليه في ظروف معينة ؛
- ✓ تقوم مؤسسة تجديد عتاد الطيران بتكوين العاملين فيها بصورة مستمرة ومكثفة وهو ما يجعلها تحتل المراتب الأولى في السوق؛
- ✓ هناك عوامل اخرى الى جانب عملية التكوين ، تساهم في تحسين أداء عاملين مؤسسة تجديد عتاد الطيران كالتحفيز ؛

الخلاصة

- ✓ ضرورة تطبيق كل مراحل عملية التكوين من اجل تحسين أداء العاملين حسب مؤسسة تجديد عتاد الطيران ، كما يمكن تعميمها على كل المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي ؛
- ✓ انخفاض نسبة مشاركة الإناث في المؤسسة ، وهو ما يدل على وجود معوقات اجتماعية ، تعود الى العادات والتقاليد تواجه الإناث العاملات في مؤسسة تجديد عتاد الطيران كونها مؤسسة تابعة لوزارة الدفاع الوطني ؛
- ✓ كما توصلت دراستنا الى تواجد علاقة ارتباط قوية بين كل من مراحل عملية التكوين وأداء العاملين ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.603** ، ومن جهة اخرى بلغ معامل التحديد **0.364** وهو ما يفسر مساهمة مراحل التكوين في تحسين أداء العاملين بنسبة **36.4 %** في حين **63.6 %** الباقية من التأثير فتعود الى عوامل اخرى ؛
- ✓ كما توصلت دراستنا الى تواجد علاقة ارتباط بين كل من أساليب التكوين وأداء العاملين ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.460** ، ومن جهة اخرى بلغ معامل التحديد **0.211** وهو ما يفسر مساهمة أساليب التكوين (نوعية البرامج التكوينية) في تحسين أداء العاملين بنسبة **21.1 %** في حين **78.9 %** الباقية من التأثير فتعود الى عوامل اخرى ؛
- ✓ كما توصلت دراستنا الى تواجد علاقة ارتباط بين كل من كفاءة المكون وأداء العاملين ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.374** ، ومن جهة اخرى بلغ معامل التحديد **0.140** وهو ما يفسر مساهمة مراحل التكوين في تحسين أداء العاملين بنسبة **14 %** في حين **86 %** الباقية من التأثير فتعود الى عوامل اخرى ؛
- ✓ توفر مؤسسة تجديد عتاد الطيران كل الإمكانيات المتاحة من اجل تكوين العاملين فيها وإكسابهم معارف ومهارات والخبرات اللازمة بغرض تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، كما تقوم بالاعتماد على أسلوب الندوات والمحاضرات التي تزيد من التحصيل المعرفي لعامل وتحسن أدائه ؛

❖ الاقتراحات والتوصيات :

- تبعاً للنتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لدور التكوين في تحسين أداء العاملين ، يمكننا الإسهام في بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تعزز نقاط القوة وتعالج نقاط الضعف والقصور في المؤسسة محل الدراسة ، وكذا من اجل دعم هذه الأخيرة لتحقيق برامج تكوينية فعالة التي تؤدي بها الى تحسين وتطوير أداء عمالها ومن ثم رفع إنتاجيتها ، وذلك كمايلي :
- توعية العاملين بالأهمية الكبيرة في مشاركتهم مع الإدارة في وضع خطط تكوينية وذلك من اجل ضمان نجاح البرنامج التكويني في تحقيق أهدافه ؛
 - إلزامية توفير المزيد من الاهتمام والدعم من طرف الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتكوين منبثقة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة ؛
 - ضرورة التنوع في الأساليب التكوينية التي تقدمها المؤسسة لعمالها ، كونها تركز على التكوين الداخلي لا بد من إضافة أساليب تكوين حديثة ، لما فيها من اثر في تحسين أداء عمالها ؛

الخاتمة

- ضرورة اعتبار التكوين ضمن الأولويات الإستراتيجية في المؤسسة ، وضرورة توفير الإمكانيات المادية اللازمة لسيرورة العملية التكوينية ؛
- تحسيس العاملين في المؤسسة مهما اختلفت مستوياتهم المهنية بضرورة التكوين ، والقيمة المضافة التي يقدمها للعاملين وللمؤسسة ككل ؛
- بغرض تقليص التكاليف الباهظة الناجمة عن التكوين خارج الوطن نوصى بإحضار المكونين بدلا من إرسال العاملين من اجل تكوينهم خارج الوطن ؛
- الاعتماد عن التكوين عن بعد وإضافة خاصية التعامل الالكتروني عبر رسائل البريدية بدلا من إرسال الأوراق في ملفات وتسليمها باليد ؛
- ضرورة ربط نظام التكوين بنظام الحوافز والمكافآت سواء معنوية كانت أم مادية ، من اجل تشجيع العاملين على التكوين ؛
- أثناء تصميم البرامج التكوينية لا بد من التركيز على الأساليب المتطورة التي تتلاءم مع التغيرات السريعة الراهنة ؛
- إلزامية وضع نظام رقابة كفاء المتابعة انضباط العاملين في العمل الذي سيؤدي بدوره الى تحسين أداء المؤسسة؛
- تقديم برامج تحفيزية للعاملين وخاصة الذين يساهمون بشكل ايجابي في تطوير وتقديم أفكار جديدة تساعد في رفع إنتاجية المؤسسة ؛
- عرض امتيازات معنوية للعاملين المتميزين في كل سنة ، من اجل خلق روح المنافسة بينهم في المؤسسة ، كإرسال أبناء هؤلاء العاملين المتميزين الى رحلات ترفيهية داخل أو خارج الوطن ، تكريم أبناء هؤلاء العاملين الناجحين في شهادة البكالوريا أو المتوسط ، منحهم وعائلاتهم رحلات مدفوعة التكاليف ؛
- العمل على تلبية احتياجات العاملين وكسب رضاهم ، من اجل ضمان استمرارهم في العمل وعدم التفكير في تركهم للمؤسسة والانتقال للعمل في اخرى ؛
- تشجيع روح العمل كفريق واحد بغية خلق وتبادل الأفكار بين العاملين في المؤسسة وزملائهم في شتى الفروع التابعة لها ، من خلال إقامة ملتقيات داخل المؤسسة أو خارجها ، قصد تعزيز روابط الصداقة بينهم وإقامة علاقات غير رسمية ، تولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة وهو ما يؤثر بالإيجاب على أدائهم ومن ثم أداء المؤسسة ككل ؛
- إلزامية الربط بين نتائج تقييم الأداء ، ومتطلبات الاحتياجات التكوينية بغرض تحفيز العاملين على تطوير وتنمية كفاءاتهم وقدراتهم ؛
- خلق مناخ ملائم للعملية التكوينية ، وتقديم برامج تكوينية حسب التخصص ، المستوى المهني والعدد الذي يسمح للمتكورين من استيعاب مضمون هذا البرنامج ؛
- الاهتمام بالعاملين الأكثر ديناميكية ، والذين لديهم الدافعية للعمل ووضع أنظمة خاصة من اجل ترقيتهم وتحسين مستواهم التعليمي ؛

الختامة

❖ أفاق الدراسة :

وفي ختام دراستنا هذه، نقترح بعض المواضيع المتعلقة بالتكوين وتحسين أداء العاملين والتي نراها مكملة لموضوع دراستنا هاته وهي

كالتالي :

- واقع تكوين الموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية ؛
- دور التكوين في تطوير أداء الرأس المال البشري في المؤسسات الخاصة ؛
- إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين عن طريق التكوين في المؤسسات الاقتصادية ؛
- دور التكوين في تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ؛
- دور التكوين في توليد المعرفة لدى العاملين في المؤسسات الناشئة ؛

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

أولا : الكتب

1. الخليل, ع. ا. (2018). *إدارة الموارد البشرية*. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
2. الشكرجي, إ. (2015). *القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية*. مركز الكتاب الأكاديمي.
3. الصيرفي, م. ع. (2009). *التدريب الإداري*. الاردن: دار المناهج للنشر.
4. الغالي, ط. م. & ادريس, و. م. (2009). *الاردن: دار وائل للنشر*.
5. المغربي, م. ا. (2013). *إدارة الموارد البشرية*. مصر: دار النشر للجامعات.
6. الوهاب, ع. م. (2001). *التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الافراد والمنظمات*. الرياض: معهد الادارة العامة.
7. انجس مورييس. (2004 ، 2006). *منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية*. الجزائر: دار القصة للنشر.
8. توفيق عبد الرحمان. (2002). *العملية التدريبية Training process*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
9. جودة, ع. & القلعاوي, غ. (1972). *الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية*. دمشق: دار الفكر.
10. حجازي, ا. & معاليم, س. (2013). *تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات*. الاردن عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
11. حسن راوية, م. (1999). *إدارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
12. حمداوي, و. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة.
13. ديسلر, ج. (2012). *إدارة الموارد البشرية*. الرياض: دار المريخ.
14. رشيد, م. ف. (2001). *إدارة الموارد البشرية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
15. زايد, ع. م. (2003). *إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية*. القاهرة: كتب عربية.
16. شفيق العتوم، و فتحي العاروري. (2002). *الاساليب الاحصائية*. الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
17. عشوش, م. ا. , الرحمان, ا. & محمد باشري, ن. (2017). *أساسيات إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: جامعة القاهرة كلية التجارة.
18. محمد رشيد محمد حسين. (2008). *الاحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي*. عمان-الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
19. مصطفى, ك. م. , باشري, ن. م. & رستم, د. م. (2018). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: جامعة القاهرة كلية التجارة.
20. كشواي, ب. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. دار الفاروق للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

21. نوري م، (2010). تسيير الموارد البشرية. الشلف: ديوان المطبوعات الجامعية.

ثانيا : المجلات والدوريات

1. بلخير عمر، ج. (2017). دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة -دراسة حالة الاسمنت ومشتقاته ScisSعيدة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة. (04), p. 265.
2. بلخير، ج. ع. (2014). التكوين واثره على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد والمناجمت. 13(02), p. 163.
3. بلخير، ج. ع. &، ارزي، ف. (2014). دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. مجلة دفاتر اقتصادية. 5(1), p. 96.
4. بن يمينة، ا. (2011). دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية. 1(1), p. 33.
5. بورقعة، ف. &، عكاشة، ر. (2020). تأثيري الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى -بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. 951, p.
6. بوميمية، ا. &، سفاري، ا. (2022, 03 10). دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسة-دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. 08(01), p.
7. بوطرف، ي. (2019/2020). دور توليد المعرفة في تحسين أداء المورد البشري-دراسة حالة بالمؤسسة الاقتصادية قاردن كلين فرع جيجل -مذكرة ماستر 37، . 38-جيجل، علوم التسيير.
8. داسي، ن. &، فنينش، م. ا. (2022). تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري. المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، 1297, 6(1), p. 1297.
9. زقندري، ح. (2016). دور التكوين في تحسين أداء المنظمة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية 10, 07(04), p. 11.
10. زقندري، ح. &، فكار، ع. (2016). دور التكوين في تحسين اداء المنظمة. مجلة التنمية وادارة الموارد 192, 02(05), p. 193.
11. صواليلي، ص. ا. &، لشهب، س. (2020). التكوين كوظيفة لادارة الموارد البشرية واثرهعلى اداء الافراد في المؤسسة -دراسة قياسية للمؤسسات الصناعية لولاية البليدة بالاعتماد على نماذج Porbit. مجلة الاقتصاد الجديد. 11(02), p. 226.
12. عباس، م. (2018). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في اداء العاملين-دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 34(01), p.
13. عسلي، ن. ا. (2018). دراسة اثر الاندماج الوظيفي على اداء العاملين في المستشفيات العمومية-دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. 145, p.
14. علي، ن. ح. &، بوتلجة، ا. &، دايع، ع. ا. (2016). التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين -دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية معسكر. Revue Organisation et Travail, 5(2), p. 23.
15. فاطمة الزهرة بن صغير، نور الهدى محجوي، و وليد قرونقة. (2019, 12 31). اثر استراتيجيية التدريب على اداء العاملين في المؤسسات البترولية -دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمة الابار ENSP-. التقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، 03(03).
16. مزهودة، ع. ا. (2001). الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الانسانية. 88, p.

قائمة المراجع

17. حنان بشته، و نعيم بوعموشة. (جوان، 2020). الصدق والثبات في العلوم الاجتماعية. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، 03 (02)، صفحة 118 ، 119.
18. كريمو حيواني، و فنيحة بن زروال. (ديسمبر، 2016). تقنين استنبياى محتوى العمل لروبار كركاز في مجال التعليم. مجلة العلوم الانسانية (06)، صفحة 05.

ثالثا : المذكرات والأطروحات

1. ابو جبل، ض. ه. (2016). أثر برامج التدريب والتدريب الاشرافي والصفقات الشخصية في تحسين مهارات التوظيف لدى الخريجين -شركة جوال قطاع غزة -رسالة ماجستير. 14. ادارة اعمال.
2. اسامة عت، و مسعودي م. (2018/2019). دور التكوين في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة الزجاج المسطح MEQ بالاربعاء البلدية. 14. -البلدية، علوم التسيير.
3. ايمان صبيان. (2011-2012). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة نسج و طبع الحريريات SOITINE ندرومة- تلمسان- مذكرة ماجستير. 163، 164. تلمسان، ادارة الافراد: جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان.
4. الحبيب، ت. و ابن عبو، ا. (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة. 177، 178، 179. مؤسسة الثقافة الجامعية.
5. الحلابية، غ. ح. (2013). أثر الخوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام بالاردن -دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى -مذكرة ماجستير. 6. الاردن، كلية الاعمال: جامعة الشرق الاوسط.
6. الطيب، ع. و تامه، م. ا. و غطاس، خ. (2018-2019). دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة شركة كهرباء و طاقات متجددة بتقرت (SKTM) مذكرة ماستر 8. ، 9. علوم التسيير.
7. العقون، س. (2017/2018). التكوين وتنمية الكفاءات لتحسين أداء المؤسسات -دراسة حالة النقل الحضري بولاية باتنة - اطروحة دكتوراه. 76. علوم التسيير.
8. العقون، ص. (2017/2018). دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة -بلدية الجلفة. -الجلفة، العلوم السياسية.
9. العلاوي، ع. م. (2017). أثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية الاسلامية -بمحافظة غزة -رسالة ماجستير. 14. غزة، القيادة والادارة: اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا.
10. القوقا، ل. ع. (2007). أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة و الصغيرة جدا في قطاع غزة رسالة ماجستير. 29. غزة، إدارة الاعمال.
11. بلقايد، ب. (2015/2016). التكوين والميزة التنافسية لدى البنوك المصرفية في الجزائر -دراسة حالة البنوك في وهران -أطروحة دكتوراه. 93. تسيير المؤسسات.
12. بلقايد، م. ج. (2018/2019). دور المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال في الرفع من اداء الموا رد البشرية-دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري -اطروحة دكتوراه. 121. تلمسان، إدارة الاعمال وحوكمة الشركات.

قائمة المراجع

13. بن حدوش, م. ا. (2020/2021). النظام القانوني للترقية المهنية في الوظيفة العمومية و مدى اهتمامه بالأداء المهني للموظف - دراسة حالة المدرسة العليا لعلوم الرياضة و تكنولوجياها بدالي إبراهيم -مذكرة ماستر 17 ، . 18.القليلة.
14. بن شعبان, س. (2018/2019). دور التكوين في تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية بمديري التربية ولاية قلمة -مذكرة ماستر . 79.قلمة, علم الاجتماع.
15. بن علي, ز. (2013/2014). دور التكوين في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة -مذكرة ماستر. 32. المسيلة, علم الاجتماع.
16. بوزنيط, ك& ف. فقعاص, ف. (2014/2015). أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري -دراسة حالة مؤسسة أقمصة جن جن جيغل . 36. -جيغل, علوم التسيير.
17. بوظرف, ي. (2019/2020). دور توليد المعرفة في تحسين أداء المورد البشري-دراسة حالة بالمؤسسة الاقتصادية قاردين كلين فرع جيغل -مذكرة ماستر 37 ، . 38.جيغل, علوم التسيير.
18. بوعبدلي, ي. (2010/2011). فعاليت سياسة التكوين في تنمية المهارات -دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المديرية الجهوية للتوزيع الجلفة -مذكرة ماجستير . 86. الجلفة, العلوم الاقتصادية .
19. بوغريس, ل. (2012/2013). التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية -دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئية -مذكرة ماجستير . 13. الجزائر, علوم التسيير.
20. بوقطف, م. (2013/2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية -دراسة ميدانية جامعة عباس لغرور بخنشلة-مذكرة ماجستير 19 ، . 20.بسكرة, علم الاجتماع.
21. زغدود, س. (2014-2015). أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أطروحة دكتوراه 78 ، . 79.باتنة, علوم التسيير.
22. شرياف, و. (2016). الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق التكامل الاستراتيجي التحفيز والتكوين -دراسة حالة مؤسسة طبية فود كمباني لانتاج عصير رامي -اطروحة دكتوراه 212 ، . 2013.بومرداس, علوم التسيير.
23. شعلال, م. (2008/2009). دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل -دراسة ميدانية في مؤسسة النظافة -مذكرة لنيل شهادة الماجستير 24 ، . 25.الجزائر, علم النفس العمل والتنظيم.
24. شليل, ع. ا. (2008/2009). من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة -دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان . - 273.تلمسان, علوم التسيير.
25. عتبه, ا., غطاس, خ& .تامه, م. ا. (2019). دور التكوين في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة شركة كهرباء و طاقات متجددة بتقوت-(SKTM)مذكرة ماستر 6. الوادي.
26. عطية, ه. ر. (2013). نموذج مقترح لتطوير نظم تقييم أداء العاملين في المضاني العامة -دراسة ميدانية عن المشافي العامة في الساحل السوري -اطروحة دكتوراه . 24. سوريا, ادارة الاعمال .
27. علاهم, ن& .بلالي, ف. (2017/2018). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة -دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي-مذكرة ماستر. 07 .

قائمة المراجع

28. علاوي, ع. ا. (2012/2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة شركة سونلغاز الاغواط-أطروحة دكتوراه 124. ، 125. الجزائر, ادارة الاعمال.
29. ميري, م. ب. (2020/2021). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال بالمدينة -اطروحة دكتوراه 43. ، 44. المدينة, علوم التسيير.
30. ليلي غضبان. (2018/2017). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال -اطروحة دكتوراه . 6 ، 7 ، 8 ، 9. باتنة، علوم التسيير.

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Abdel-Gadir, S. E., & AL-Jahwari, N. S. (2020, اوت). Impact of Training on Employees' Performance- A Case Study of Selected Private Sectors Companies in Oman-. *International Journal of Managerial Studies and Research* .
2. Hafeez, U. A., & Waqar, A. (2015). Impact of Training on Employees Performance-Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi Pakistan-. *Business Management and Strategy, 06* (01).
3. husne jahan chowdhury و uddin kamal .(2022) .impact of training and developpment program on employee performance : study on state own commercial banks of bangladesh . *Journal of Asian and African Social Science and Humanities.*(2) 8 ،
4. Kuruppu, C., & Karunarathna, N. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, 21* (02).
5. Motlokoa, M. E., Sekantsi, L. P., & Monyoloc, R. P. (2018). The Impact of Training on Employees' Performance-The Case of Banking Sector in Lesotho-. *International Journal of Human Resource Studies, 08* (02).
6. Pierre.J, C. (2000). *Gestion Des Ressources Humaines*.Paris: Dalloz.
7. SEKRI, H. (2022). The role of training and developement in enhancing the performance of the employees. *Revue Elbahith Des Sciences Sportif Et Sociales, 05* (01).
8. Werther, J. (1990). *La Gestion Des Ressources Humaines*. Canada.

قائمة المراجع

المواقع الالكترونية :

1. . مدونة تسيير الموارد البشرية : Consulté le 05 21, 2022, sur grhumaines.blogspot.com: https://grhumaines.blogspot.com/2017/03/blog-post_20.html
2. .(2022). تاريخ الاسترداد 05 28 ,2022, من افاق علمية وتربوية : <https://al3olom.com>
3. .(2017). *BTS* اكااديمية . تاريخ الاسترداد 05 28 ,2022, من [https://www.bts-academy.com/en/vedio.php?ID=279](https://www.bts-academy.com/en/vedio.php?ID=279&page=1)
title=%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%8A%D8%A9%C2%A0: /<https://www.bts-academy.com>
4. . الشبكة العربية مكتبتيك . (2015). تاريخ الاسترداد 05 27 ,2022, من <https://www.maktabtk.com/blog/post/1202/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D9%8A.html>: /<https://www.maktabtk.com>
5. . المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث . (2022). تاريخ الاسترداد 05 27 ,2022, من <https://blog.ajsrp.com/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AD%D9%8A%D8%9F-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D9%8A/?noamp=available>: <https://blog.ajsrp.com>
6. . المناصرة للاستشارات . (2010). تاريخ الاسترداد 05 29 ,2022, من <https://www.manaraa.com/post/6590/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B3%D8%A7%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D9%8A-%D9%84%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86>: /<https://www.manaraa.com>
7. . مبعث للدراسات والاستشارات الاكاديمية . (2017). تاريخ الاسترداد 05 27 ,2022, من <https://mobt3ath.com/dets.php?page=652>
title=%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC_%D8%A7%D9%84%D9

قائمة المراجع

%88%D8%B5%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%84%D
9%8A%D9%84%D9%8A: <https://mobt3ath.com>

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القطب الجامعي بالقليعة (تيازة)



قسم : علوم التسيير

استمارة استبيان موجه للعاملين في مؤسسة تجديد عتاد الطيران - دار البيضاء-

تحية طيبة وبعد :

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مناجمت الموارد البشرية ، يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يعالج موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين في مؤسستكم (ERMA)، بهدف التعرف على العوائق التي تواجه هذا الموضوع وتقديم النصح من اجل القضاء عليها، ومن أجل التكرم بملئها والإجابة بدقة وموضوعية على الأسئلة من خلال الواقع الذي تعيشه مؤسستكم و من واقع خبرتكم في هذا المجال .

وذلك لاعتماد نتائج هذه الدراسة والأثر الكبير في مصداقيتها ونجاحها بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم

وفي الأخير أشكر سيادتكم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة ، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: نحيط سيادتكم علما أن إجاباتكم ستبقى موضع السرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض هذا البحث العلمي ،
مقدرين دعمكم المتواصل في تشجيع البحث العلمي .

من إعداد الطالبة :

❖ بن عطاء الله رقية .

الملاحق

يرجى وضع علامة (X) في الخانة الملائمة :

الجزء الأول : المعلومات الشخصية و الوظيفية :

✓ الجنس:

ذكر أنثى

✓ السن:

من إلى 30 سنة من 1 إلى 40 سنة من إلى 50 سنة أكثر 50 سنة

✓ المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

✓ سنوات الخبرة :

من 05 سنوات من 10 إلى 10 سنوات من إلى 20 سنة أكثر 20 سنة

✓ المنصب المهني :

إطار عون تحكم عون تنفيذ

✓ عقد العمل :

عقد عمل محدد المدة عقد عمل غير محدد المدة

✓ هل استفدت مسبقا من دورة تكوينية ؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم :

✓ كم عدد مشاركاتك في الدورات التكوينية :

مشاركة في دورة واحدة مشاركة في دورتين مشاركة في ثلاث دورات أكثر

✓ من أين يصدر الطلب على التكوين ؟

من المؤسسة من المسؤول المباشر لك من المؤسسة معا

✓ مكان التكوين الذي تلقينته :

داخل المؤسسة خارج المؤسسة معا

✓ التكوين الذي تحصلت عليه :

قصير المدى طويل المدى

الملاحق

✓ هل المدة كانت كافية لإكمال تكوينك ؟

نعم لا

✓ ما الذي اكتسبته من الدورة التكوينية التي شاركت فيها ؟

المستوى المهني ب معارف ومهارات جديدة أ معاً كرها
.....

الجزء الثاني : تبني المؤسسة قيد الدراسة للعملية التكوينية وعلاقتها بأداء العاملين

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة تطبيق مراحل العملية التكوينية من منظور استراتيجي						
01	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين من خلال مقارنة حاجات المؤسسة مع قدرات العاملين .					
02	تختلف الاحتياجات التكوينية وفقاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تكوينها .					
03	يساهم المسؤولون المباشرين في تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين .					
04	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة .					
05	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين بدءاً من التحديد المسبق للمهارات والمعارف الضرورية لإنجاز أعمالهم.					
06	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأداء . في المؤسسة .					
07	يقوم تصميم البرامج التكوينية بناءً على أهداف واضحة ومسطرة تتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة.					
08	يشارك في تصميم البرنامج التكويني العاملون المعنيين بالتكوين .					
09	يتم تصميم البرنامج التكويني بما يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .					
10	تقوم المؤسسة بتحديد جداول زمنية لبدء وانتهاء البرنامج التكويني عند تصميمه.					
11	عدد المشاركين في الدورات التكوينية مناسب لكل المتكويين .					
12	التوقيت الزمني للدورة التكوينية يتلاءم مع الدوام الرسمي للعمل .					
13	البرامج التكوينية في المؤسسة لا تتعارض مع احتياجات العاملين.					
14	يتمتع المشرفون على البرامج التكوينية بمؤهلات وخبرات مهنية عالية.					

الملاحق

					15	يتم التطبيق الميداني العملي للبرامج التكوينية وليس الجانب النظري فقط .
					16	تحتّم المؤسسة بآراء العاملين حول البرامج التكوينية .
					17	يتم تكوين القائمين على عملية التقييم للتقليل من الصعوبات والتغلب على الهفوات والأخطاء المتعلقة بها.
					18	تقوم المؤسسة بتقييم نتائج و فعالية التكوين بعد انتهاء العملية التكوينية مباشرة .
					19	تشمل عملية التقييم كل عناصر البرنامج التكويني من بينهم المتكويّن .
					20	يتم تقييم المتكويّن أثناء العمل للتحقق من مدى إتقانه للمهارات والمعارف التي اكتسبها من التكوين.
					21	تستخدم المؤسسة اختبارات خاصة بتقييم أداء المشاركين في العملية التكوينية بواسطة (استبيان ، مقابلة ، اختبار) .
					22	يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر.
					23	تم عملية التقييم بصورة تعاونية بين الأطراف المعنية بالتكوين .
قياس ابرز أنواع برامج التكوين						
					24	تستخدم المؤسسة أساليب تكوينية حديثة من اجل تكوين عمالها .
					25	تقوم المؤسسة بالتنوع في اختيار أساليب وطرق التكوين في المؤسسة قدر الإمكان .
					26	أسلوب الندوات والمحاضرات يزيد من التحصيل المعرفي للعامل ويزيد من أدائه .
					27	تتيح المؤسسة للعاملين باستعمال أسلوب المناقشة من اجل نقل المعارف فيما بينهم .
					28	تعتمد المؤسسة على أسلوب المحاضرات في برامجها التكوينية .
كفاءة المتكويّن						
					29	يحرص المتكويّن على شرح خطة الدورة التكوينية وتوضيح أهدافها منذ البداية .
					30	يتم اختيار المتكويّن الأكفاء من ذوي الخبرة المهنية و المؤهلات الأكاديمية لتغطية الدورات التكوينية .
					31	يحرص المتكويّن على إتباع أسلوب المناقشة المفتوحة في تقديم وعرض محتوى البرنامج.
					32	يعتمد المتكويّن على دراسة حالة مؤسسات أخرى في تكوينه .
					33	للمتكوّن قدرة فعالة على نقل المعلومات والمعارف بالطريقة المناسبة الى المتكويّن .
					34	يأخذ المتكوّن بعين الاعتبار الفروق الفردية للمتكويّن.

الملاحق

أداء العاملين						
					العلاقة بين العاملين ومرؤوسيهـم تمتاز بالتوافق والود .	35
					يتحمل العاملين ضغوط العمل التي يتعرضون لها في المؤسسة .	36
					يمتاز العاملين بالقدرة على التعلم والإبداع.	37
					وظيفة العامل في المؤسسة تمثل امرأ مهـما بالنسبة له .	38
					يملك العاملين المهارات والمعارف اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة من رئيسهم المباشر .	39
					لدى العاملين المعرفة التامة بالأدوار التي يقومون بها .	40
					يحرص العاملين على الالتزام باللوائح والتعليمات و التوجيهات.	41
					يحترم العاملين الأوقات الرسمية للعمل ويلتزمون بها .	42
					لا يغيب العاملين عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوى ويقدمون مبررات صادقة.	43
					انتشار روح التعاون بين العاملين وخاصة في حالة وجود ضغط كبير في العمل .	44
					يتجنب العاملين خلق النزاعات في العمل .	45
					يحرص العاملين على إنجاز العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد .	46
					يسعى العاملين على إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية .	47
					يتمكن العاملين من إنجاز مستوى عال من حجم العمل الموكـل إليهم .	48
					يبدل العاملين قصار جهدهم لإنجاز المهام المطلوبة من رئيسهم .	49
					لدى العاملين رغبة كبيرة في إنجاز أعمالهم.	50
					يتحلى العاملين المتكـونين بالولاء اتجاه المؤسسة .	51
					يتحلى العاملين بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين .	52
					يتمتع العاملين بالقيم التي تخدم ثقافة المؤسسة .	53

الملحق 02 : ثبات والاتساق البنائي لأداة الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	23

مراحل عملية التكوين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	5

نوعية البرامج التكوينية (الأساليب)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	6

كفاءة المكونين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	19

أداء العاملين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	53

جميع عبارات الاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	100	100,0

Correlations

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

		المتوسط الكلي	مراحل التكوين	أساليب التكوين	كفاءة المكونين	أداء العاملين
المتوسط الكلي	Pearson Correlation	1	,785**	,839**	,796**	,713**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	190	190	190	190	190
مراحل التكوين	Pearson Correlation	,785**	1	,594**	,417**	,603**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	190	190	190	190	190
أساليب التكوين	Pearson Correlation	,839**	,594**	1	,528**	,460**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	190	190	190	190	190
كفاءة المكونين	Pearson Correlation	,796**	,417**	,528**	1	,374**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	190	190	190	190	190
أداء العاملين	Pearson Correlation	,713**	,603**	,460**	,374**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	190	190	190	190	190

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق 03 : خصائص أفراد العينة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	124	65,3	65,3	65,3
	أنثى	66	34,7	34,7	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 18 الى 30 سنة	36	18,9	18,9	18,9
	من 31 الى 40 سنة	65	34,2	34,2	53,2
	من 41 الى 50 سنة	70	36,8	36,8	90,0
	أكثر من 50 سنة	19	10,0	10,0	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	48	25,3	25,3	25,3
	ثانوي	97	51,1	51,1	76,3
	جامعي	35	18,4	18,4	94,7
	دراسات عليا	10	5,3	5,3	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 05 سنوات	32	16,8	16,8	16,8
	من 05 الى 10 سنوات	44	23,2	23,2	40,0
	من 10 الى 20 سنة	74	38,9	38,9	78,9
	أكثر من 20 سنة	40	21,1	21,1	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

المنصب_المهني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	43	22,6	22,6	22,6
	عون تحكم	64	33,7	33,7	56,3
	عون تنفيذ	83	43,7	43,7	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,603 ^a	,364	,361	,41646

a. Predictors: (Constant), التكوين_مراحل

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,460 ^a	,211	,207	,46386

a. Predictors: (Constant), التكوين_أساليب

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,374 ^a	,140	,135	,48448

a. Predictors: (Constant), المكون_كفاءة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,619 ^a	,383	,380	,41026

a. Predictors: (Constant), التكوين

FICHE TECHNIQUE DE FORMATION**FORMATION N°01****L'analyse des électrolytes dans les bains de traitement des surfaces**

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre d'acquérir Les étapes du traitement de surface et le but de chaque étape - Permettre d'acquérir Les différents bains utilisés dans le traitement de surface
Population concernée	- techniciens opérationnels de TTS
Moyens pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> - exposés théoriques accompagnés d'un support documentaires pour chaque module - étude de cas - exercices pratiques et démonstratifs
Méthode pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> - La pédagogie utilisée alterne exposés, exercices pratiques, méthodes interactives, - Mise en situation professionnelle.
Documentation	- Polycopié et CD ROM.
Nombre de participants	o 05 à 10 participants.
Durée et lieu de déroulement.	<ul style="list-style-type: none"> - 05 jours. - Sur site de l'ERMAéro Dar- El-Beida.

Fiche de Technique N° :12

Fonction : Audit et Qualité.

Intitulé: La norme ISO 19011 V 2018.

Objectif:

- . Mise à niveau des auditeurs de l'Etablissement, formé selon la version 2002.

Contenu :

- 1- Formation des auditeurs selon la norme SMQ ISO 9001 V 2015 ;
- 2- Formation des auditeurs selon la norme SMQ ISO/CEI 17025 V 2017 ;
- 3- Formation des auditeurs selon la norme SMQ ISO 14001 V 2015 ;
- 4- Formation des auditeurs selon la norme SMQ ISO 45001 V 2018 ;

Durée : 05 à 10 jours.

Nombre de candidats : 05 à 10 personnes.

Population Concernée : Auditeurs SMQ, cadres formés sur l'HSST.

Attestation / Certificats : Attestation de formation.

Barème de calcul de la période de fidélité

1) La Formation a lieu au sein de l'Etablissement

La durée de formation	Période de fidélité
Une (01) semaine à deux (02) semaines	12 Mois
Plus de deux (02) semaines à quatre (04) semaines	18 Mois
Plus de quatre (04) semaines à six (06) semaines	24 Mois
Plus de six (06) semaines	Deux (02) fois la durée de la formation + deux (02) ans

2) La formation a lieu à l'Etranger

La durée de formation	Période de fidélité
Une (01) semaine à deux (02) semaines	18 Mois
deux (02) semaines à quatre (04) semaines	27 Mois
quatre (04) semaines à six (06) semaines	36 Mois
Plus de six (06) semaines	Deux (02) fois la durée de la formation + trois (03) ans

MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE

ETAT-MAJOR
DE L'ARMEE NATIONALE POPULAIRE
COMMANDEMENT DES FORCES AERIENNES
ETABLISSEMENT DE RENOVATION
DES MATERIELS AERONAUTIQUES
CHAHID ABDELAZIZ Sid Ahmed

N° : /2022/MDN/EM-ANP/CFA/ERMAéro/T

Dar El Beida, le :

Fiche d'évaluation d'une action de formation

Nom et prénom :	
Fonction occupée :	
Unité d'affectation :	
Division / unité :	
Formation suivie	Intitulé :
	Date :

Critères d'évaluation		A	B	C	D
1.	Cette formation vous-a-t-elle utile ?				
2.	Pensez-vous que les objectifs ont été atteints				
3.	Le contenu du programme vous-a-t-il semblé adapté ? Pourquoi				
4.	Comment avez-vous ressenti l'animation sur le plan pédagogique ?				
5.	La durée de cette formation vous-a-t-elle convenu ?				
6.	Pensez-vous que vous pourrez facilement mettre en œuvre vos nouveaux acquis ? Donnez les explications nécessaires :				
7.	Avez-vous des suggestions à formuler concernant l'organisation et ou le contenu de cette formation ? lesquelles ?				
8.	Souhaitez-vous bénéficier d'une autre formation ? Dans quels domaines ?				
9.	Quelle appréciation formulez-vous à propos de la communication entre les participants à cette formation ?				
10.	Souhaitez-vous exprimer d'autres remarques ?				

Echelle d'évaluation	
A	Très satisfaisant
B	Bien
C	Passable
D	Insatisfaisant