

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire.

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

École Nationale Supérieure de Management
Kolé

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلبية

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص مناجنت المنظمات

التكوين وأثره في تحسين أداء العاملين
دراسة ميدانية في مؤسسة مركب الحليب "كوليتال"

تحت اشراف البروفسور:

- حيران محمد

من إعداد الطالبة :

-عبدي الهام

السنة الجامعية: 2026/2025

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التكوين في تحسين أداء العاملين بمركب الحليب كوليئال بئر خادم، من خلال دراسة مراحل العملية التكوينية المتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية، وتصميم البرامج التكوينية، وتقييمها، باعتبارها من أهم المداخل الحديثة لتنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها المهنية. وتكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة في ظل سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم لمواكبة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة. ومن هذا المنطلق، سعت الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة كل مرحلة من مراحل العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين، إضافة إلى قياس أثرها مجتمعة داخل المؤسسة محل الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبيان وُزِع على عينة عشوائية بلغت 235 مفردة من مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة، فضلاً عن الاستناد إلى الوثائق والسجلات الرسمية للمؤسسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال أساليب إحصائية متعددة أبرزها تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن إثبات وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لكل مرحلة من مراحل العملية التكوينية على أداء العاملين، إذ فسّر بُعد تحديد الاحتياجات التكوينية ما نسبته 42.7% من التغيرات في الأداء، في حين جاء بُعد تصميم البرامج التكوينية الأقوى تأثيراً بمعامل تحديد بلغ 61.6%، تلاه بُعد تقييم البرامج التكوينية بنسبة 44.3%، أما على مستوى الفرضية الرئيسية فقد كشف تحليل الانحدار المتعدد أن مراحل العملية التكوينية مجتمعة تُفسّر ما نسبته 67.7% من التحسن الحاصل في أداء العاملين. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة العاملين في تحديد احتياجاتهم التكوينية، والارتقاء بالجانب التطبيقي الميداني في تصميم البرامج، وترسيخ ثقافة التقييم والتغذية الراجعة بصورة أكثر منهجية واستمرارية، وإنشاء نظام متكامل لمتابعة أثر التكوين على الأداء على المدى المتوسط والبعيد.

الكلمات المفتاحية: التكوين، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية، تقييم البرامج التكوينية، أداء العاملين، مركب الحليب كوليئال.

Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence l'impact de la formation sur l'amélioration de la performance des employés au sein du Complexe Laitier Colaital de Bir Khadem, à travers l'analyse des différentes étapes du processus de formation, à savoir l'identification des besoins en formation, la conception des programmes de formation et leur évaluation. L'importance de cette étude réside dans le rôle stratégique que joue la formation dans le développement des ressources humaines et l'amélioration de leurs compétences, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance individuelle et organisationnelle au sein des entreprises. Dans cette perspective, l'étude cherche à analyser la contribution de ces différentes étapes à l'amélioration de la performance des employés et à mesurer leur impact au sein de l'entreprise étudiée.. Les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire distribué à un échantillon aléatoire de 235 employés représentant différentes catégories professionnelles, complété par l'analyse des documents officiels de l'entreprise. Le traitement statistique a été effectué à l'aide du logiciel SPSS, notamment par la régression linéaire simple et multiple. Les résultats ont démontré un effet positif et statistiquement significatif de chaque dimension de la formation sur les performances des employés : l'identification des besoins explique 42,7% des variations de performance, la conception des programmes représente la dimension la plus influente avec un coefficient de détermination de 61,6%, suivie de l'évaluation des programmes avec 44,3%. Au niveau global, les trois étapes réunies expliquent 67,7% de l'amélioration des performances. L'étude recommande notamment de renforcer la participation des employés dans l'identification de leurs besoins, d'améliorer la dimension pratique des programmes et d'instaurer une culture d'évaluation et de retour d'information plus systématique.

Mots-clés : Formation, identification des besoins, conception des programmes, évaluation de la formation, performance des employés, Colaital.

Abstract

This study aims to highlight the impact of training on improving employees' performance at the Colaital Dairy Complex in Bir Khadem by examining the different stages of the training process, namely training needs assessment, training program design, and training evaluation. The importance of this study stems from the strategic role of training in developing human resources and enhancing their competencies, thereby contributing to the improvement of both individual and organizational performance within economic organizations. Accordingly, the study seeks to analyze the contribution of these stages to improving employees' performance and to measure their impact within the organization under study.. Data were collected through a questionnaire distributed to a random sample of 235 employees from various professional categories within the organization, supplemented by the analysis of official institutional documents. Statistical analysis was conducted using SPSS software, primarily through simple and multiple linear regression. The results demonstrated a positive and statistically significant effect of each training dimension on employee performance: needs identification explains 42.7% of performance variations, program design emerged as the most influential dimension with a coefficient of determination of 61.6%, followed by program evaluation at 44.3%. At the overall level, the three stages combined explain 67.7% of the improvement in employee performance. The study recommends strengthening employee participation in identifying their training needs, enhancing the practical aspects of program design, and establishing a more systematic culture of evaluation and feedback.

Keywords: Training, training needs identification, program design, training evaluation, employee performance, Colaital.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وقّنا لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين.

في ختام هذا المسار العلمي، يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر وعميق الامتنان إلى كل من أسهم في إنجاز هذه المذكرة وأعانني على إتمامها.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف البروفسور **حيمران محمد**، الذي أحاطني بتوجيهاته القيّمة وملاحظاته الدقيقة، وأمدّني بنصائحه السديدة طوال مراحل إعداد هذا البحث، فكان نعم الموجّه ونعم المرشد.

ثم يعجز القلم عن وصف ما تستحقّه عائلتي الكريمة من شكر وعرفان، فلهم مني أسمى عبارات التقدير على ما قدّموه من دعم لا ينقطع وصبر لا يُحدّ، ووقفوا إلى جانبي في كل لحظة من لحظات هذا المشوار، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الخالص إلى أصدقائي الأوفياء، الذين أزروني وشاركوني أعباء هذه المرحلة بكلمة تشجيع في موضعها، ومساندة لم تتوقف، فكانوا خير رفقة في درب العلم والعطاء.

وأخص بالشكر الإدارة العامة لمركب الحليب **كوليتال** ببنر خادم، ولا سيما إدارتها وعمالها الذين رحّبوا بي وأبدوا تعاوناً صادقاً في الإجابة على استمارة الاستبيان وتوفير الوثائق اللازمة، وأتاحوا لي الاطلاع على واقع المؤسسة الميداني بكل انفتاح وموضوعية.

وفي الختام، أرفع شكري وحمدي لله تعالى الذي أعانني على إتمام هذا العمل، سائلةً إياه أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

فهرس المحتويات

I	ملخص الدراسة.....
IV	شكر وتقدير
V	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق.....
XII	قائمة الرموز
1	مقدمة عامة

الفصل الاول : الدراسات السابقة والاطار المفاهيمي

6	الدراسات السابقة
8	المبحث الاول : الاطار النظري
8	المطلب الاول : المفاهيم المرتبطة بالتكوين
9	المطلب الثاني : مفهوم التكوين
10	المطلب الثالث : أهمية وخصائص التكوين
15	المطلب الرابع : انواع وأهداف التكوين.....

-
- المطلب الخامس: أساليب ومراحل عملية التكوين19
- المبحث الثاني : تحسين أداء العاملين23
- المطلب الاول : مفاهيم المرتبطة بأداء العاملين23
- المطلب الثاني : تعريف الأداء24
- المطلب الثالث : مفهوم أداء العاملين وعناصره25
- المطلب الرابع : محددات وأنواع أداء العاملين25
- المطلب الخامس : تقييم أداء العاملين26
- المطلب السادس : التكوين وأثره في تحسين أداء العاملين31

الفصل الثاني : الإطار المنهجي والتنظيمي للدراسة

- المبحث الاول: تعريف المؤسسة المستقبلية36
- المطلب الاول : تعريف مؤسسة مصنع الحليب -بئر خادم-36
- المطلب الثاني : أهداف وظائف مؤسسة كولييتال37
- المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمركب الحليب38
- المطلب الرابع : العملية التكوينية في الشركة41
- المطلب الخامس : التكوين وأثره في تحسين أداء العاملين في مؤسسة كولييتال46
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث47
- المطلب الاول : منهجية الدراسة ومذاهبها47
- المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة47

49.....	المطلب الثالث : ادوات جمع البيانات.....
51.....	المطلب الرابع : صدق وثبات الاستبيان
52.....	المطلب الخامس : أساليب المعالجة الاحصائية.....
الفصل الثالث : عرض ومناقشة النتائج _	
55.....	المبحث الاول : عرض و تحليل بيانات الدراسة.....
55.....	المطلب الاول : وصف خصائص عينة الدراسة.....
57.....	المطلب الثاني : الإحصاء الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.....
64.....	المطلب الثالث : التحقق من خصائص أداة القياس.....
67.....	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
72.....	المبحث الثاني :مناقشة النتائج ومقارنة الدراسات.....
72.....	المطلب الاول :مناقشة النتائج.....
75.....	المطلب الثاني :مقارنة بين الدراسات
79.....	الخاتمة العامة.....
80.....	قائمة المراجع.....
89.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

- جدول 1 : نموذج الشرح البياني لتقييم عامل واحد29
- جدول 2 : يمثل البطاقة التقنية للمؤسسة37
- جدول 3: يوضح توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.....48
- جدول 4: يوضح توزيع اسئلة الاستبيان حسب كل فرضية ومؤشراتها50
- جدول 5: يبين درجات مقياس LIKERT50
- جدول 6: فئات سلم ليكارث ودلالاتها51
- جدول 7: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....55
- جدول 8 : توزيع عينة الدراسة حسب العمر56
- جدول 9 : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى56
- جدول 10: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة57
- جدول 11: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني(تحديد الاحتياجات التكوينية).....58
- جدول 12: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (تصميم البرامج التكوينية)59
- جدول 13: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع (تقييم البرامج التكوينية).....60
- جدول 14 : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخامس(أداء العاملين)62
- جدول 15: معامل ألفا كرونباخ(Alpha Cronbach)64
- جدول 16 :مدى صدق واتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير المستقل التكوين65
- جدول 17:مدى صدق واتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير التابع أداء العاملين.66
- جدول 18 :معامل الالتواء و التفرطح لمتغيرات الدراسة67
- جدول 19:نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية69
- جدول 20: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر مراحل العملية التكوينية على أداء العاملين 70

جدول 21 : معاملات الانحدار لمراحل العملية التكوينية:.....71

قائمة الأشكال

- شكل 1 : نموذج الدراسة 5
- شكل 2 : اصناف الأهداف التكوينية 19
- شكل 3 : المفاهيم المرتبطة بالأداء 24
- شكل 4 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة 38
- شكل 5: الهيكل التنظيمي لمدرية الموارد البشرية 40
- شكل 6 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 55
- شكل 7 : توزيع عينة الدراسة حسب العمر 56
- شكل 8: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى 56
- شكل 9: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة 57

قائمة الملاحق

86.....	الملحق 1: استمارة الاستبيان.....
90.....	الملحق 2 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
91.....	الملحق 3: مخرجات برنامج SPSS.....
100.....	الملحق 4 : مخطط التكوين لسنة 2026.....
105.....	الملحق 5 : استمارة تقييم.....

قائمة الرموز

الدلالة	الرمز او المصطلح
Algerian Council for Development and Financial Engineering (Conseil algérien pour le développement et l'ingénierie financière).	(ALCODEFI)
Behavioral Anchored Rating Scales (Échelle d'évaluation basée sur les comportements).	(BARS)
Complexe Laitier Colaital.	(Colaital)
Institut de Développement de l'Entreprise et de la Gestion.	(IDEG)
Institut Supérieur de Gestion et de Planification.	(ISGP)
Institut de Développement des Hautes Études en Sciences. Sociales.	(L'IDHSS)
Laiterie de l'Oranie – Complexe Laitier de l'Ouest.	(LONALA)
Prime de Rendement Individuel / Prime de Rendement Collectif .	(PRI / PRC)

مقدمة عامة

مقدمة عامة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على المستويين المحلي والدولي، أصبحت المؤسسات الحديثة تواجه تحديات متزايدة تفرض عليها ضرورة التكيف المستمر وتطوير قدراتها التنافسية. ولم يعد النجاح قاصراً على توفر الموارد المادية أو التكنولوجية الحديثة فحسب، بل تجاوز ذلك إلى الاهتمام الجوهري بالموارد البشري باعتباره الركيزة الأساسية لأي عملية تطوير. فالعاملون ليسوا مجرد منفذين للمهام، بل هم المصدر الرئيسي للإبداع، والتجديد، وتحسين الجودة، وضمان الاستمرارية.

وفي هذا السياق، برز التكوين كأداة استراتيجية محورية لتنمية الموارد البشرية، حيث يساهم في تعزيز معارف العمال، وصقل مهاراتهم، وتطوير قدراتهم المهنية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي. والتكوين الفعال لا يقتصر على تقديم معلومات نظرية، بل يتطلب تكاملاً بين ثلاث مراحل أساسية: تحديد الاحتياجات التكوينية الفعلية للعمال، ثم تصميم برامج تكوينية تتناسب مع تلك الاحتياجات وطبيعة العمل، وأخيراً تقييم هذه البرامج لقياس مدى تحقيقها للأهداف المرجوة. هذه العملية الدورية تضمن أن يكون التكوين استثماراً حقيقياً في رأس المال البشري، وليس مجرد إجراء روتيني.

إن المؤسسات الجزائرية، شأنها شأن المؤسسات العالمية، أدركت أهمية هذا التوجه، خاصة في القطاعات الحيوية التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة العمال، مثل قطاع الصناعات الغذائية. ومن بين هذه المؤسسات، يبرز مركب الحليب كولييتال (Colital) بئر خادم، الذي يُعتبر قطبا صناعياً مهماً في الجزائر. نظراً لاعتماد أداء هذا المركب على خبرة وكفاءة عماله سواء في الإنتاج، الصيانة، مراقبة الجودة، أو التسيير فإن دراسة أثر التكوين على تحسين أدائهم تمثل أولوية استراتيجية لضمان استمرارية الإنتاج وجودة المنتج.

من هنا، تتبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل الأثر الفعلي للتكوين على تحسين أداء العاملين في مركب الحليب كولييتال، مع التركيز على الأدوار المحددة التي تلعبها كل مرحلة من مراحل عملية التكوين (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، التقييم). فمن خلال فهم هذه العلاقات، يمكن للإدارة أن تعزز الجوانب الأكثر تأثيراً، وتعالج أوجه القصور، وتوجه استثماراتها التكوينية بشكل أكثر فعالية.

أولاً: إشكالية الدراسة

يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية في التساؤل التالي:

" ما هو أثر التكوين في تحسين أداء العاملين في مركب الحليب كولييتال؟"

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي، تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر تحديد الاحتياجات التكوينية على تحسين أداء العاملين؟
- ما أثر تصميم البرامج التكوينية على تحسين أداء العاملين؟
- ما أثر تقييم البرامج التكوينية على تحسين أداء العاملين؟

ثانياً : فرضيات الدراسة

بناءً على الإشكالية المطروحة والاسئلة الفرعية ، تم اقتراح الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى (H1) :** باعتبار أن تحديد الاحتياجات التكوينية يمثل المرحلة الأولى والأساسية لنجاح أي برنامج تكويني، فإنه يفترض أن تحديد الاحتياجات التكوينية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين بمركب الحليب كوليئال .
- **الفرضية الثانية (H2) :** بما أن جودة تصميم البرامج التكوينية من حيث المحتوى، الوسائل، والأساليب البيداغوجية تنعكس مباشرة على فعالية التكوين، فإنه يفترض أن تصميم البرامج التكوينية يساعد في تحسين أداء العاملين بمركب الحليب كوليئال .
- **الفرضية الثالثة (H3) :** نظراً لأن تقييم البرامج التكوينية يسمح بقياس مدى تحقيق الأهداف واكتشاف نقاط القوة والقصور وتصحيح المسار، فإنه يفترض أن تقييم البرامج التكوينية يساهم في تحسين أداء العاملين بمركب الحليب كوليئال .
- **الفرضية الرئيسية :** انطلاقاً من تكامل مراحل العملية التكوينية وترابطها، فإنه يفترض أن مراحل العملية التكوينية (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية، وتقييم البرامج التكوينية) تؤثر في تحسين أداء العاملين بمركب الحليب كوليئال .

ثالثاً : أسباب اختيار الموضوع

لم يكن اختيار هذا الموضوع وليد الصدفة أو العشوائية، بل كان نتيجة مجموعة من الأسباب والدوافع الذاتية والموضوعية التي حفزتني على التطرق له، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

• الأسباب الذاتية

- الميول الشخصي في الخوض بمثل هذه المواضيع المرتبطة بتطوير الموارد البشرية، وروح الفضول العلمي لاكتشاف جوانب الموضوع؛
- الرغبة في التعرف على أثر التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات؛
- ارتباط الموضوع بالتخصص العلمي، مما يسمح بتوظيف المعارف النظرية في دراسة ميدانية تطبيقية.

• الأسباب الموضوعية

- القيمة العلمية و الزاد المعرفي للموضوع ؛
- التعرف على مختلف مراحل العملية التكوينية (تحديد الاحتياجات، التصميم ، التقييم) ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين ؛
- محاولة تقديم إضافة علمية تساعد المؤسسات على تطوير برامجها التكوينية بما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين؛
- التعرف على مختلف العمليات التكوينية المستخدمة داخل المؤسسات .

رابعاً : أهمية الدراسة

تتجلى أهمية دراستي في تسليط الضوء على التكوين وأثره في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل. كما تبرز أهمية الموضوع من خلال الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية كعنصر أساسي في نجاح وتطور أي مؤسسة.

تناولت في هذه الدراسة أثر التكوين على أداء العاملين كمدخل استراتيجي فرضته التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، والسعي إلى مواكبة التطورات داخل المؤسسات من أجل تحسين الخدمات ورفع كفاءة العاملين.

وباعتبار أن موضوعي يعد من المواضيع الحيوية التي تحظى باهتمام متزايد في الوقت الراهن، أسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أثر التكوين في تحسين أداء العاملين من خلال:

- رفع كفاءتهم الوظيفية ؛
- تنمية مهاراتهم العملية؛
- تطوير قدراتهم المهنية.

كما تكمن أهمية موضوعي في زيادة الوعي بأهمية التكوين كاستثمار حقيقي في المورد البشري، وضرورة تطوير البرامج التكوينية لمواكبة متطلبات العصر وتحقيق الأداء المتميز للعاملين.

خامساً : أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي:

1. تسليط الضوء على واقع برامج التكوين وأثرها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؛
2. معرفة مدى مساهمة التكوين في تطوير مهارات العاملين والقضاء على مظاهر الأداء التقليدي؛
3. توضيح أهمية التكوين المستمر في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم؛
4. بيان أثر التكوين على تحسين الأداء الوظيفي والمهني للعاملين؛
5. الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد المؤسسة في تطوير برامجها التكوينية ورفع فعاليتها؛
6. محاولة الكشف عن أثر التكوين في تنمية قدرات العاملين ورفع كفاءاتهم المهنية والسلوكية.

سادسا : نوع الدراسة

تعتبر الدراسة الحالية ضمن قائمة الدراسة الوصفية، حيث أنها لا تعتمد على جمع المعلومات فقط، بل جمعها وتحليلها والوصول إلى نتائج من خلال أهداف الدراسة. حيث يُعد أن الدراسات الوصفية تتوافق على الوصف الكمي والنوعي وذلك من أجل جمع واستخلاص نتائج وإحصاءات الدراسة. فالدراسة الحالية لا تكتفي بالوصف فقط بل تتعداه إلى معرفة الأثر الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

سابعا : منهج الدراسة

اعتمدت في دراستي على منهجين رئيسيين، يتناسبان مع طبيعة الموضوع وإشكالية البحث:

أولاً: المنهج الوصفي

وذلك في الجانب النظري من المذكرة، حيث قمت بالرجوع إلى مجموعة من المراجع والدراسات السابقة، بهدف تأطير المفاهيم الأساسية المتعلقة بـ التكوين وتحسين أداء العاملين، وبناء الخلفية النظرية التي تستند إليها الدراسة.

ثانياً: المنهج التحليلي

وذلك في الجانب التطبيقي، حيث تم تطبيق الدراسة ميدانياً في مركب الحليب كوليتال (Colaital) -بئر خادم-، بهدف الوقوف على واقع برامج التكوين داخل المؤسسة، وقياس أثرها الفعلي على أداء العاملين، وذلك من خلال:

- تحليل الوثائق والسجلات الرسمية للمؤسسة المتعلقة بخطط التكوين؛
- تصميم وتوزيع استبيان على عينة من العاملين، لجمع البيانات اللازمة وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة.

ثامنا : حدود الدراسة

تُعتبر مجالات الدراسة من أهم خطوات الإجراءات المنهجية التي يعتمدها الباحث لتحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية. وتتمثل هذه الحدود في: الحد المكاني والحد الزمني. وهذا ما انطلقنا منه في دراستي الحالية، والتي يمكن استعراضها كالتالي:

- **الحدود الجغرافية:** يقصد بالمجال المكاني للدراسة هو البقعة الجغرافية التي يتم فيها تطبيق الدراسة الميدانية، وهذا ما تم تطبيقه في دراستي الحالية في مركب الحليب كوليتال (Colaital) الكائن بمنطقة بئر خادم، بالجزائر العاصمة.

- **الحدود الزمانية :** في هذا الإطار المنهجي للدراسة، لا بد من توفير مجال زمني يتناسب مع طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وتحقيق الأهداف المنشودة.

من هنا، تم إجراء الدراسة الميدانية بعد الاطلاع على أفراد مجتمع البحث والتواصل معهم خلال فترة زمنية معينة، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين بمركب الحليب كوليتال (Colaital) -بئر خادم- خلال الفترة الممتدة من 15/02/2026 إلى 16/03/2026. وذلك بهدف جمع المعلومات اللازمة وإعطاء الدراسة مصداقية أكبر.

تاسعا : مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال عرضي لدراسات السابقة التي درست موضوع التكوين وتأثيره على تحسين أداء العاملين، يتبين أن معظمها قد ركزت على دراسة الجوانب العامة للتكوين وتأثيره على أداء الموارد البشرية، مع اختلاف في أهدافها وسياقاتها التنفيذية.

تتميز الدراسة الحالية بفروق في التركيز والمنهج والمجال التطبيقي، حيث:

- تهدف إلى دراسة تأثير التكوين على تحسين أداء العاملين من خلال استكشاف أبعاده المختلفة.
 - تستند إلى بحث ميداني تطبيقي في مؤسسة جزائرية حقيقية، وهي شركة كوليتال (Colaital) بئر خادم، مما يمنحها طابعًا عمليًا وتطبيقيًا بارزًا.
 - تولى اهتماماً خاصاً للعلاقة بين التكوين (بمكوناته: تحديد الاحتياجات، التصميم، التقييم) وتحسين أداء العاملين (الكفاءة، المهارات، القدرات المهنية)، مع دراسة تجربة مؤسسة محددة بدلاً من الاقتصار على رؤية عامة.
 - يعتمد ذلك على دراسة الوثائق الرسمية الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى استبيان، مما يزيد من موثوقية النتائج.
- لذا، تتميز هذه الدراسة الحالية بتجميعها بين جوانب متعددة من التكوين والتحسين في الأداء، وتقوم بالتحقيق بشكل مفصل في التأثير المباشر للتكوين على أداء العاملين في سياق جزائري حقيقي. وهذا هو ما يعطيها قيمة إضافية مقارنة بالأبحاث السابقة، التي كانت غالباً ما تكون إما عامة للغاية، أو تركزت على مؤسسات دولية، أو تناولت التكوين من منظور أحادي دون النظر إلى جوانبه الشاملة.

عاشرا : نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل

التكوين

أداء العاملين

- تحديد الاحتياجات التكوينية
- تصميم البرامج التكوينية
- تقييم البرامج التكوينية

شكل 1: نموذج الدراسة

الفصل الاول

الدراسات السابقة والاطار المفاهيمي

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث ، حيث تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع بحثي تحت عنوان التكوين وأثره في تحسين أداء العاملين وفي ما يلي سيتم عرضها:

يتناول هذا الجزء مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع التكوين وأثره في تحسين أداء العاملين، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات ونتائجها.

وفي هذا السياق، تناولت عفاف (2022) دور التكوين في تحسين أداء رأس المال البشري بمؤسسة إنتاج الكهرباء بالمسيلة، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن برامج التكوين تساهم في رفع كفاءة العاملين وتعزيز روح الإبداع وتحسين جودة الأداء. كما أظهرت النتائج أن هذه البرامج تساعد على إتقان استخدام الماكينات، وتعزز روح الإبداع لدى العامل، وتساهم في تحقيق كفاءة العمل بدقة. إضافة إلى ذلك، فإن التكوين أثناء الخدمة يمنح العمال حافزاً معنوياً، ويساهم في تعزيز الإنتاجية وتحسين جودة المنتج. ومن جهة أخرى، يدفع التكوين العاملين إلى الالتزام بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالعمل، ويمكنهم من اكتساب معارف ومعلومات جديدة تساهم في تجديد وتحسين الأداء. كما بينت الدراسة أن التكوين يجعل العاملين أكثر رضاً عن الجهود التي يبذلونها.

كما هدفت عبيدة وقوجيل (2020) إلى دراسة أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تقييم التكوين وأداء الموارد البشرية، في حين لم تثبت الدراسة وجود تأثير واضح لبعض الأبعاد الأخرى للتكوين على الأداء. وفي هذا الإطار، كشفت الدراسة عن تباين في العلاقة بين أبعاد التكوين المختلفة وأداء الموارد البشرية، حيث أظهرت النتائج أن تحديد الاحتياجات التكوينية لا يؤثر على الأداء، كما لم تثبت وجود صلة بين اختيار التكوين وتحسين الأداء أو بين تصميم البرامج التكوينية وأداء العاملين. وفي المقابل، أبانت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين تقييم التكوين وأداء الموارد البشرية. كما اتضح أن غالبية المبادرات الخاصة بالتكوين تدار بواسطة الإدارة المركزية. وإضافة إلى ذلك، أثبتت الدراسة أن التركيب النوعي للعاملين في وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، إلى جانب عملي الجماعات الإقليمية، ساهم بشكل فعال في التكيف مع التغيرات المجتمعية، كما أظهرت أن المداخلات البيئية تستخدم كألية لتحسين الأداء.

وفي الاتجاه نفسه، سعت دراسة يحيوي ومولودي (2022) إلى إبراز دور فعالية التكوين وأثره على أداء

العاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع أدرار، حيث توصلت إلى أن التكوين يعد من أهم الوسائل المساهمة في تنمية المعارف والمهارات وتحسين مستوى الأداء الوظيفي. ومن خلال الجانب النظري للدراسة، تم استنتاج أن التكوين يعتبر من الأنشطة التي تكسب الأفراد والجماعات المعرفة والمهارات، كما أن البرامج التكوينية تؤثر بشكل ملحوظ على نجاح عملية تأهيل العاملين. وقد أظهرت النتائج كذلك أن التركيز على تحسين جودة البرامج التكوينية يساهم في تحقيق الأهداف التكوينية، كما يساهم التكوين في تحديد وزيادة المعلومات الضرورية للمنظمة. وعليه، يعد التكوين من العمليات الأساسية التي تستخدم لمعالجة نقص المهارات لدى العاملين. أما على المستوى التطبيقي، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الميدانية، حيث تبين من وجهة نظر العاملين أن درجة تبني مؤسسة الضمان الاجتماعي لعملية التكوين كانت منخفضة نسبياً، كما كان مستوى أداء العاملين في المؤسسة متوسطاً نسبياً. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم وأداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، وذلك عند مستوى دلالة 5.0%.

أما على المستوى الدولي، فقد تناول (Yimam 2022) أثر التكوين على أداء العاملين من خلال دراسة حالة بجامعة بحر دار بإثيوبيا، حيث أكدت النتائج أن برامج التكوين تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء وتحسين مهارات العاملين. كما أثبتت النتائج أن هذه البرامج تساهم في رفع مستوى أداء العاملين من خلال تعزيز مهاراتهم ومعارفهم، وتعزيز قدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية. ومن خلال تلقي معارف جديدة والالتزام بقوانين العمل، يتحسن مستوى الرضا لدى العاملين، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

كما توصل كل من Valenciana و (Felician 2024) من خلال دراسة أجريت بمقر شرطة تنزانيا إلى أن التكوين لا يساهم فقط في تطوير المهارات المهنية، بل يؤدي أيضاً إلى رفع الروح المعنوية وتعزيز ارتباط العاملين بمؤسساتهم. وقد بينت النتائج أن أثر التكوين لا يقتصر على تحسين المهارات فحسب، بل يمتد ليشمل الرفع من الروح المعنوية، وتقليل رغبة العامل في ترك منصبه، وزيادة ارتباطه بالمؤسسة. غير أن الدراسة لم تغض الطرف عن العقبات، إذ كشفت أن غياب تقييم حقيقي للاحتياجات التكوينية، إلى جانب ضعف التجهيزات ونقص المدربين المؤهلين، يشكل سلسلة من العوائق التي تحول دون تنفيذ التكوين بشكل فعال.

وفي السياق ذاته، ركز Ibuta و Kariuki و (Kamau 2024) على أثر التكوين أثناء العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمقاطعة مومباسا الكينية، حيث بينت النتائج أن التوجيه المباشر والتكوين أثناء العمل يؤثران إيجابياً في الأداء التنظيمي للمؤسسة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هذين الأسلوبين البسيطين نسبياً لهما أثر إيجابي ومعنوي كبير على أداء المؤسسات الصغيرة. وبعبارة أخرى، ليس شرطاً أن يكون التكوين معقداً أو مكلفاً ليؤتي ثماره، فالتعلم داخل العمل عبر الممارسة اليومية وتوجيه الخبراء للعاملين الجدد يمكن أن يحدث فرقاً جوهرياً في الأداء التنظيمي العام.

المبحث الاول : الاطار المفاهيمي

تمهيد

في ظل التطورات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة، أصبحت المؤسسات مطالبة بمواكبة هذه التحولات لضمان بقائها واستمراريتها، مما يفرض عليها التركيز على العنصر البشري باعتباره الثروة الحقيقية والمحرك الأساسي للإنتاج والتطوير. ومن هنا تبرز الأهمية الاستراتيجية للتكوين كآلية فعالة لتنمية الموارد البشرية وتمكينها من التكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل.

فالتكوين ليس مجرد عملية نقل للمعلومات أو تطوير للمهارات فحسب، بل هو أيضاً وسيلة لتعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. وهو استثمار استراتيجي طويل الأجل، تعود فوائده على الفرد من خلال توسيع مداركه وزيادة فرص ترقيته، وعلى المؤسسة من خلال رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء وتعزيز قدرتها التنافسية.

المطلب الاول : المفاهيم المرتبطة بالتكوين

تشكل المصطلحات المرتبطة بعملية التكوين نسيجاً متكاملأ، إذ تتداخل فيما بينها ولكنها تبقى متميزة من حيث المضمون والهدف. يُعنى هذا المطلب بتوضيح هذه المصطلحات، بدءاً من مفهومي التطوير والتعليم، وصولاً إلى التكوين الوظيفي والعلاقة بين التكوين والأداء.

- أولاً: التكوين والتطوير

على الرغم من أن التكوين يُعرّف بأنه "الجهد المنظم والمخطط الذي يهدف إلى تزويد الموارد البشرية بالخبرات والمعارف اللازمة لتمكينهم من أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية، مما ينعكس إيجاباً على رفع مستوى الأداء الكلي والإنتاج إلا أن مفهوم التطوير يأتي ليكمل هذه الصورة. فالتطوير يُشير إلى عملية أوسع نطاقاً تتعلق بتنمية المهارات والأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها الإدارة؛ وبينما يركز التكوين على تأهيل الفرد لمهامه، يهدف التطوير إلى الارتقاء بالمنظومة الإدارية ككل، مما يخلق علاقة تكاملية بينهما.

- ثانياً: التكوين والتعليم

يميز الباحثون عادة بين مفهوم التكوين والتعليم، على الرغم من التداخل الظاهري بينهما. فبينما يُعتبر التكوين محاولة منظمة لإكساب الفرد مهارات وأساليب محددة ذات طابع تطبيقي مباشر، يهدف التعليم إلى تزويد الفرد بمعلومات عامة وأساسية. ويذهب بعض الباحثين إلى أبعد من ذلك، حيث يرون أن التكوين يركز بالأساس على تحسين أداء الفرد في منصبه الحالي، بينما يسعى التعليم إلى تحسين أدائه في المستقبل. هذا التمييز يوضح أن التكوين أكثر تخصصاً وتوقيتاً، في حين أن التعليم أكثر عمومية واستشرافاً.

- ثالثاً: التكوين الوظيفي

يمكن تعريف التكوين الوظيفي بأنه عملية تنظيمية مستمرة تعتمد على المؤسسات بهدف تحقيق الاستقرار والتوازن، وذلك من خلال تمكين العاملين من التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. إن نجاح هذه العملية يرتبط بفعالية العناصر المساعدة على تفعيلها، والتي من أبرزها:

- تحليل العمل (Job Analysis).
- تصميم الوظائف (Job Design).
- الوصف الوظيفي (Job Description).

هذه العناصر تشكل الأرضية التي يقوم عليها أي برنامج تكويني ناجح، إذ تمكن المسؤول عن التكوين من فهم احتياجات المؤسسة بدقة وتصميم برامج تتناسب مع متطلبات الوظائف المختلفة.

- رابعاً: التكوين والأداء

الأداء هو حسيطة تفاعل مجموعة من العوامل المتداخلة، والتي يأتي على رأسها كفاءة العامل والجهود التي يبذلها. وتُعرف الكفاءة هنا بأنها المهارات التي يتمتع بها الفرد، والتي ترتبط بشكل مباشر بطبيعة العمل أو الوظيفة التي يشغلها، وقدرته على التفاعل الإيجابي ضمن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. إن العلاقة بين التكوين والأداء علاقة تفاعلية؛ فالتكوين الجيد هو المدخل لرفع الكفاءة، والكفاءة العالية هي الضامن لتحقيق أداء متميز. فكلما كانت برامج التكوين مصممة وفقاً للاحتياجات الحقيقية للوظيفة، انعكس ذلك إيجاباً على أداء الفرد، وبالتالي على الأداء الكلي للمؤسسة (سمير،

(2018)

المطلب الثاني : مفهوم التكوين

- لغة : التكوين هو تحويل الشيء غير الموجود إلى موجود، أو بمعنى آخر هو التعليم، التربية، التدريب، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل (منشورات ابن رشد، 2002).

-اصطلاحاً :

يُعدّ التكوين من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين نظراً لدوره في تحسين أداء العاملين وتطوير قدراتهم. وقد تعددت تعريفاته تبعاً لاختلاف الزوايا التي تم تناوله منها :

● فقد عرّفه (فريد، 2023) بأنه نشاط مخطط ومنظم يهدف إلى تزويد الأفراد العاملين بمزيج متكامل من المعلومات النظرية والمهارات التطبيقية، بما ينعكس إيجاباً على تحسين أدائهم الوظيفي ورفع إنتاجيتهم.

● كما يُنظر إلى التكوين على أنه عملية سلوكية هادفة تُعنى بإحداث تغيير إيجابي في أداء الفرد ومهاراته، بهدف تنمية قدراته وتعزيز كفاءته الإنتاجية، وهو ما يجعله يندرج ضمن العلوم الإنسانية التطبيقية التي تستند إلى نظريات ومناهج محددة (يحياوي و مولودي ، 2022)ومن منظور استراتيجي وتحفيزي، يُعرف التكوين بأنه عملية تطوير للموارد البشرية تهدف إلى رفع جودة العمل والكفاءة والفعالية، إضافة إلى تحفيز العاملين على مواكبة تطور المنظمة وزيادة إنتاجيتهم (جاب الله و رنان، 2020)كما يمكن تعريفه بأنه عملية إعداد منهجي للفرد، تهدف إلى تأهيله لتولي وظيفة معينة أو الترقية إلى منصب أعلى، في مختلف مجالات النشاط داخل المؤسسة (بن وسار و سعدي، 2020)

● وفي ظل التحولات الحديثة، يُنظر إلى التكوين على أنه مجموعة من البرامج التعليمية المنظمة التي تهدف إلى إكساب الأفراد والجماعات المعارف والمهارات اللازمة، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والبيئة التنظيمية (بديعة، 2023)).

● كما يُعرّف التكوين على أنه مجموعة من الإجراءات والوسائل والتقنيات المخططة، التي تهدف إلى تنمية معارف العاملين وسلوكياتهم ومهاراتهم وقدراتهم، بما يحقق أهداف المنظمة ويساعدهم على أداء مهامهم الحالية والمستقبلية بكفاءة (Louart, 1993).

● وأخيراً، يُنظر إلى التكوين كعملية تعليمية تهدف إلى اكتساب المهارات والمفاهيم والقواعد التي تسهم في تحسين الأداء وتطويره (أمينة، 2019).

المطلب الثالث : أهمية وخصائص التكوين

3.1- أهمية التكوين

3.1.1- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد

يُعدّ التكوين أحد حقوق العاملين المنصوص عليها في قانون العمل، مما يلزم أصحاب العمل بتوفيره داخل مؤسساتهم. ومن جهة أخرى يقع على عاتق العمال التزام باغتنام هذه الفرص والاستفادة منها، لما لها من أثر إيجابي في

تطوير مساهم المهني (Aouali، 2022) . ويمكن إجمال هذه الأهمية في النقاط التالية:

3.1.1.1- على المستوى الوظيفي والمهني

يسهم التكوين في توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية للأفراد، وما يترتب على ذلك من مكتسبات مادية (كزيادة الأجر) ومعنوية (كالمكانة والتقدير). كما يعمل على تحديث المعلومات وإثراء العامل بالمعارف ذات الصلة بالوظائف الحالية والمستقبلية، وتعميق الحس المهني والوظيفي من خلال التكوين الوقائي الذي يحمي من الانحراف والفساد واستغلال .

3.1.1.2- على المستوى النفسي والسلوكي

يلعب التكوين دوراً محورياً في رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا عن الأداء، كما يساهم في التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة أو عدم القدرة على أداء المهام المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، يعمل على غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة، ومساعدة الأفراد على اجتناب العادات السلبية التي قد تعيق تطورهم المهني.

3.1.1.3- على المستوى المعرفي والمهاري

يمكن التكوين الأفراد من زيادة فهمهم للقوانين والأنظمة داخل المنظمة، مما يساعدهم على الالتزام بالضوابط والإجراءات بشكل صحيح. كما يساهم في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد، سواءً على المستوى الرأسي (مع الرؤساء) أو الأفقي (مع الزملاء)، مما يحسن جودة العمل الجماعي وينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي العام.

3.1.1.4- على المستوى الوقائي

يساهم التكوين في التقليل من الأخطاء المهنية داخل المؤسسة، حيث يزود الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بدقة وكفاءة، مما يحد من الهدر والأخطاء ويحسن جودة الإنتاج والخدمات المقدمة (فاضل و لبنة، 2024)

3.1.2- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

لا يقتصر أثر التكوين على الأفراد فحسب، بل يمتد ليشمل المؤسسة ككل، حيث يساهم في تحقيق جملة من المكاسب الاستراتيجية والتشغيلية. ويمكن إجمال هذه الأهمية في النقاط التالية:

3.1.2.1- على المستوى الإنتاجي والأداء التنظيمي

يساهم التكوين في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي، وذلك من خلال تعريف الأفراد بالمهام المطلوبة منهم

بدقة، وتطوير مهاراتهم بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية. كما يساعد في توضيح السياسات العامة للمنظمة، مما يمكن العاملين من فهم التوجهات الاستراتيجية والالتزام بها.

3.1.2.2- على المستوى التكاملي والتوجيهي

يعمل التكوين على ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة، مما يحقق التكامل بين التطلعات الفردية والغايات المؤسسية. كما يساعد في تحديد وإثراء المعلومات المرتبطة بالعمل، مما يساهم في رفع مستوى الوعي والمعرفة لدى جميع العاملين.

3.1.2.3 - على مستوى الصورة الذهنية والعلاقات الخارجية

يساهم التكوين في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، حيث ينعكس تحسين أداء العاملين على الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء والجهات المعنية. كما يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، من خلال إعداد كوادر قادرة على التعامل مع مختلف الأطراف بكفاءة واحترافية.

3.1.2.4 - على مستوى القيادة والتواصل الداخلي

يؤدي التكوين إلى تطوير أساليب القيادة داخل المؤسسة، من خلال إكساب القادة والمشرفين المهارات اللازمة لإدارة فرق العمل بفعالية. كما يساعد في تعزيز فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية، مما يحسن تدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية ويسهل عملية اتخاذ القرار (عفاف، 2022)

3.2 خصائص التكوين

من خلال استقراء التعريفات السابقة للتكوين، يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص الأساسية التي تميزه كوظيفة حيوية في إدارة الموارد البشرية، والتي تتجلى في النقاط التالية:

3.2.1- التكوين نشاط رئيسي ومستمر

لا يُعد التكوين نشاطاً كمالياً تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه وفقاً لخياراتها الظرفية، بل هو حلقة حيوية في سلسلة متكاملة تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة. يستمر التكوين مع الفرد بعد توليه المنصب، كما يرافقه عند ارتقائه إلى مركز أعلى، ويساعده على مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية في مجال تخصصه.

ويعمل التكوين كأداة فعالة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات اللازمة لتحسين أدائه في وظيفته الحالية، أو إعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد. ومن هنا، يمكن القول إن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد، فهو ليس مجرد حدث عابر، بل نشاط ملازم للتطور الوظيفي .

3.2.2- التكوين نظام متكامل

شكل التكوين نظاماً متكاملًا يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة، تقوم بينها علاقات تبادلية بهدف أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يطمح إليه كل من الفرد والمؤسسة. وتفيد هذه النظرة الشمولية في توضيح العلاقة الوثيقة بين التكوين والبنية التنظيمية المحيطة به، وكذلك المناخ العام الذي يتم فيه عمل التكوين. ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين من خلال ثلاثة مستويات رئيسية:

أ- **التكامل في مدخلات التكوين:** ويشمل المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين، وهي:

- الأفراد والوظائف.
- الخبرات والمعارف.
- أنماط السلوك المطلوب.
- القائمون بالعمل التكويني.
- الأوضاع الإدارية والتنظيمية.

ب- **التكامل في الأنشطة التكوينية:** ويتمثل في الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية، وتشمل:

- تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية.
- دراسة العمليات والإجراءات.
- تحديد الاحتياجات التكوينية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- إعداد المكونات والمعدات التكوينية.
- تنفيذ البرامج التكوينية.
- متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته وعائده.

ج- التكامل في نتائج التكوين: يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج التي ينبغي أن يتوفر بينها قدر كاف من التكامل والتوازن، وهي:

- النتائج الاقتصادية: المرتبطة بتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف.
- النتائج السلوكية: المتعلقة بتعديل السلوكيات وتعزيز الاتجاهات الإيجابية.
- النتائج البشرية: المرتبطة بتنمية قدرات الأفراد وإشباع حاجاتهم.

يتطلب هذا التكامل ألا يقتصر التركيز على إعداد أكبر عدد من المتكولين ذوي المهارة الوظيفية مع إهمال الجانب السلوكي لديهم، كما لا يجوز أن يتجه التكوين إلى تعديل الأنماط السلوكية مع إغفال العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد .

3.2.3- النظرة المستقبلية للتكوين

تتميز برامج التكوين بنظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إلى تحقيقها، عبر إيجاد سياسات تكوينية تمكن من التطبيق بأيسر الطرق، وأقل التكاليف، وفي أسرع وقت ممكن، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة .

3.2.4- التكوين نشاط متغير ومتجدد

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل بطبيعته مع متغيرات متعددة، مما يستلزم ألا يتجمد في قوالب جامدة، بل يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد المستمر. ذلك أن الإنسان المتلقي للتكوين قابل للتغيير في عاداته وسلوكاته ومهاراته ورغباته. كما أن الوظائف التي يشغلها المتكولين تتغير هي الأخرى لمواجهة متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها. بالإضافة إلى ذلك، تتغير نظم وسياسات الشركات، وتتعدّل أهدافها واستراتيجياتها، مما يستوجب تكويناً متجدداً يواكب هذه التحولات (تكفة و قاصد، 2022)

3.2.5- الشمولية في التكوين

تشير خاصية الشمولية إلى ضرورة امتداد النشاط التكويني ليشمل جميع الفئات والجماعات المكونة للمنظمة، بحيث يُوجّه التكوين إلى المستويات التي تحتاج فعلياً إلى دورات تكوينية. ويترتب على ذلك أن تكون عملية تحديد الاحتياجات التكوينية دقيقة، لضمان التنسيق بين مختلف المستويات، خاصة فيما يتعلق بالجهود المبذولة لتحسين الأداء العام للمنظمة. ويُسهّم التكوين بطريقة غير مباشرة في:

- الحفاظ على الموارد البشرية والكفاءات، من خلال الدورات المتكررة الهادفة إلى تحديث المعلومات ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة في العصر الحديث.
- تمكين المنظمة من التعايش مع تغيرات البيئة، عبر التكيف المستمر الذي يفرضه التطور التكنولوجي.
- رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة المؤسسة، عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والعمل

المطلب الرابع : أنواع وأهداف التكوين

4.1- أنواع التكوين

تتنوع برامج التكوين في المؤسسات الاقتصادية تبعاً لعدة اعتبارات، أبرزها الفئة المستهدفة (عاملون جدد، عاملون قدامى، عمال تنفيذيون، إطارات، تقنيون) وطبيعة المهام التي سيكلف بها المتكئون، إضافة إلى الأهداف الاستراتيجية المرجوة من عملية التكوين أثناء الخدمة.

4.1.1-أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف

يُعد تصنيف التكوين حسب مرحلة التوظيف من أبرز التصنيفات المعتمدة في أدبيات إدارة الموارد البشرية، حيث يختلف نوع التكوين باختلاف المرحلة التي يمر بها الفرد داخل المؤسسة. وفيما يلي استعراض لهذه الأنواع:

4.1.1.1 - تكوين ما قبل التوظيف

هو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة، ويتم عادة خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين. يُعتبر هذا النوع بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل وبالمنظمة، ويُعرف أيضاً بـ "التكوين التمهيدي". يغلب عليه الطابع الأكاديمي خاصة في مجال التكوين الإداري، حيث يتطلب تزويد المتكون بالأسس والنظريات التي تقل الحاجة إليها في التكوين على رأس العمل. وينقسم هذا النوع إلى شقين رئيسيين:

4.1.1.1.1- توجيه العامل الجديد

يهدف إلى تعريف العامل الجديد بقواعد العمل، وأهداف المنظمة ومسؤولياتها، ومكانه في الهيكل التنظيمي العام. كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب العامل في الحصول عليها بصورة واضحة. تختلف المنظمات في

طرق تقديم هذا التوجيه، فمنها من يعتمد على المحاضرات، ومنها من يستخدم مقابلات المشرفين المباشرين، أو الكتيبات والمواد المطبوعة التي تحتوي على المعلومات الهامة. أهم المعلومات التي توفرها هذه الطرق للعامل الجديد:

- معلومات عامة عن المشروع: تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري، الخريطة التنظيمية.
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.
- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة.
- موقع المشروع والإدارات والأقسام.
- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.

4.1.1.1.2 - طبيعة العامل الجديد

يمكن أن يكون العامل جديداً على العمل بالكامل (كخريج الجامعة)، أو منتقلاً من عمل سابق إلى عمل جديد ليس له خبرة فيه، مما يستدعي تكوينه على أدائه.

4.1.1.2 - التكوين أثناء الخدمة (التكوين على رأس العمل)

تلجأ المنظمات أحياناً إلى تقديم التكوين في موقع العمل نفسه لضمان كفاءة أعلى، حيث يحصل عليه العامل من الرؤساء المباشرين عبر التوجيه المستمر على مستوى فردي. تزداد أهمية هذا النوع من التكوين نظراً لتعقيد العديد من الآلات الحديثة، مما يجعل خبرة العامل السابقة غير كافية، ويستدعي تلقيه تكويناً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

4.1.1.3 - التكوين بغرض تجديد المعلومات (مواكبة النظم المستحدثة)

عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، خاصة مع ظهور أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يصبح من الضروري تقديم تكوين مناسب للعامل في تخصصه. وتدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من التكوين ليشمل كافة التخصصات، بهدف تحديث المعلومات ومواكبة التطورات.

4.1.1.4 - التكوين بغرض الترقية والنقل

هو التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة، أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة. ينبع هذا النوع من اختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عما تتطلبه الوظيفة الجديدة، مما يستدعي تكوينه لسد الثغرة المعرفية والمهارية. على سبيل المثال، عند تكوين عامل ليصبح رئيس ورشة أو رئيس عمال، يستلزم ذلك برامج تكوينية حول كيفية التعامل مع العاملين، توزيع العمل، ومتابعة مستويات الأداء.

4.1.1.5 - التكوين للتهيئة للتقاعد

في المنظمات المتطورة، يتم تهيئة العاملين المقبلين على التقاعد بشكل تدريجي، بدلاً من شعورهم المفاجئ بالانقطاع عن العمل. يهدف هذا التكوين إلى مساعدة الفرد على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو الاستمتاع بالحياة، أو الاهتمامات الأخرى غير الوظيفة، وكذلك السيطرة على الضغوط والتوترات المرتبطة بالخروج على التقاعد (سعدى و بن وسار، 2020)

4.1.2 - أنواع التكوين حسب المكان: يُصنف التكوين تبعاً للمكان الذي تُعقد فيه البرامج التكوينية إلى نوعين رئيسيين:

4.1.2.1 - التكوين الداخلي

يقصد بالتكوين الداخلي ذلك النوع الذي يتم من خلال عقد برامج تكوينية داخل مقر المؤسسة، وذلك عبر أنشطة تعليمية تُنظم تحت إشراف الإدارة. وقد يتم هذا النوع من التكوين بالاستعانة بمدربين من داخل المؤسسة أو من خارجها. وفي جميع الأحوال، تقع على عاتق الإدارة مسؤولية تصميم البرامج التكوينية، أو دعوة المكونين للمساهمة في تصميمها، ثم الإشراف على تنفيذها ومتابعتها.

4.1.2.2 - التكوين الخارجي

تفضل بعض المنظمات نقل جزء أو كل نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة، خاصة عندما تكون الخبرات والأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها. ويتم هذا التكوين الخارجي من خلال التعاون مع جهات متخصصة، سواء كانت:

- شركات خاصة (مكاتب استشارية أو مؤسسات تدريبية متخصصة).
- برامج حكومية تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهم الدولة.

ويُعد هذا النوع من التكوين مناسباً عندما ترغب المؤسسة في الاستفادة من خبرات خارجية متخصصة، أو عندما لا تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لتنفيذ برامج تكوينية فعالة (سفيان، 2022).

4.2- أهداف التكوين : تتعدد أهداف التكوين يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي :

أ. أهداف تكوينية عامة (روتينية)

تمثل الأهداف التكوينية العامة أو الروتينية المرحلة الأولى من مراحل العملية التكوينية. وهي الأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها والتي ترتبط بإكساب المتكويين معارف ومهارات وسلوكيات وظيفية متوقعة من خلال أداء المهام اليومية. ويُصنف هذا النوع من التكوين ضمن " التكوين التوجيهي أو التمهيدي"، حيث يتم من خلاله تعريف العاملين الجدد بالقوانين الداخلية للمنظمة التي سيعملون بها وبالمؤسسة التي سينتمون إليها.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من التكوين لا يتطلب إعداداً طويلاً أو تخطيطاً مسبقاً من طرف مصمم البرامج. وترتبط هذه الأهداف العامة بالجانب الوظيفي وتطبيقاته بشكل خاص في مختلف المواقع، وتكتسي أهمية تكوينية كبيرة في واقع الأمر، خاصة ضمن الأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها.

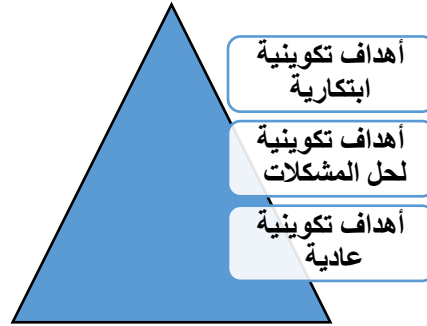
ب. أهداف تكوينية لحل الإشكالات

تتجلى هذه الأهداف في محاولة إعداد الفرد وتزويده بالمهارات والكفاءات اللازمة لمواجهة الصعوبات التي تعترضه في ميدان العمل. وتركز هذه الأهداف على تمكين المتكويين من تشخيص المشكلات وتحليلها، وتحديد العراقيل التي تحول دون تحقيق الأهداف، وذلك بهدف الوصول إلى فهم شامل للمشكلة وإيجاد الحلول المناسبة لها في إطار المؤسسة التي ينتمي إليها .

ج. أهداف تكوينية ابتكارية (إبداعية)

تمثل الأهداف التكوينية الابتكارية أو الإبداعية مستوى متقدماً من مراحل العملية التكوينية، حيث تسعى إلى خلق أنماط جديدة من التفكير والأساليب المبتكرة التي تساهم في تطوير القدرات الإنتاجية وإبداع جيل متميز من المتكويين. وتتميز الأهداف الابتكارية بكونها تدفع المتكويين إلى تقديم أفكار أو منتجات جديدة ومبتكرة، تتجاوز المستوى المألوف في محيط العمل، وتفتح آفاقاً لم يسبق الوصول إليها (جواد، 2017) كما هو مبين في الشكل رقم(02)

شكل: 2 اصناف الأهداف التكوينية



المصدر : (ياغي، 2010) ، صفحة (35)

المطلب الخامس: أساليب ومراحل عملية التكوين

5.1-أساليب التكوين

تختلف طرق واستراتيجيات التكوين المستخدمة حسب الظروف والمواقف المتنوعة، ومن بين هذه الظروف: تختلف أهداف التوظيف باختلاف مستوى الأفراد، كما يختلف عدد الأشخاص المطلوبين. بالإضافة إلى ذلك، تتباين الثقافات والخلفيات بين المرشحين. ويمكن أن نتناول مختلف الأساليب والطرق التكوينية المستعملة في المؤسسة (براهيم، 2021)، فيما يلي:

أ - أسلوب المحاضرة: تعتمد هذه الطريقة على تقديم المعلومات بطريقة منظمة وفعالة من قبل المدرب، حيث يركز على إلقاء المعرفة بشكل تدريجي أثناء مواجهة التحديات. تُستخدم هذه الوسيلة لنقل المعلومات، كما تتعلق بالقواعد والإجراءات اللازمة لأداء العمل للحضور بشكل منتظم. يعتمد هذا الأسلوب بشكل رئيسي على كفاءة المدرب في إيصال المحتوى للمشاركين، حيث يُعتبر ذلك العامل الأساسي لنجاح الدورات التكوينية .

على الرغم من أن المحاضرات تُعتبر من أكثر الأساليب استخدامًا وأقدمها، إلا أن هناك عيب واضح عليها وهو أنها تفشل في تحقيق عنصر الاستمرارية كالتطبيق العملي. كما أنها تمنح فرصة مشاركة اجتماعية ضعيفة، حيث لا تعطي تأكيدًا كافيًا على أن الحضور يتابع ويفهم موضوع المحاضرة.

ب - أسلوب تجسيد الأدوار: يتناول هذا الأسلوب عرض المشكلة كظاهرة علمية مع التعرف على مبادئها. يوفر هذا الأسلوب مجموعة من الخطوات لتنفيذها، وهذه الطريقة ليست سوى تقليد للواقع، حيث تأخذ بعين الاعتبار المشكلة من هذه الزاوية.

ج- أسلوب دراسة الحالات: يتم تحليلها واتخاذ القرار المناسب بشأن طريقة العلاج، هذه الطريقة تحمل فوائد متعددة تتجاوز تأثيرها على سلوك المستقبل للمشكلة.

د- أسلوب المناقشة: يُعتبر طريقة دراسة فعالة، يتفوق على أسلوب المحاضرة من حيث توفير تغذية راجعة ومشاركة فعالة في مواضيع متنوعة بدلاً من التركيز على القضايا السطحية. كما يتيح هذا النوع من الحوار تبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة بشكل مثمر. تتميز المناقشة بصفة الاستقرار، حيث يُشار إلى أنها غالبًا ما تسفر عن نتائج تسمح بتطوير المهارات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي وحل المشكلات واكتساب المعرفة وتبادل التجارب. يلعب الحوار دورًا محوريًا في تحقيق ذلك. هذا الأسلوب يعتمد على قدرتك في إدارة المناقشة بشكل منظم، حيث يتكون من عدد من العناصر المفيدة في إطار زمني مناسب للموضوع.

ه- أسلوب تكوين الحساسية: هو طريقة تكوين تعتمد على التفاعل الاجتماعي، حيث تزيد هذه الطريقة من حساسية الشخص تجاه مشاعره الشخصية وكيفية تفاعله مع الآخرين. تتضمن هذه التقنية نقاشات مفتوحة مع مجموعة صغيرة من الأفراد، حيث يتم تبادل الآراء الشخصية وتلقي ردود أفعال الآخرين على تلك الآراء.

و- الوسائل السمعية والبصرية والتكنولوجية: تعتمد هذه الطريقة على توظيف الوسائل السمعية والبصرية الحديثة التي أوجدتها التكنولوجيا المعاصرة، والتي تشمل كلاً من: أجهزة العرض، والفيديو، والتلفاز... وقد أثبتت هذه الوسائل نجاعتها وفعاليتها في حقل التعليم ومختلف الميادين الأخرى. (فريد، 2023)

5.2 - مراحل التكوين : تشمل العملية المنهجية للتكوين مراحل متميزة ولكن مترابطة، وهي :

1. 5.2 -تحديد الاحتياجات التكوينية

تُعد الحاجة إلى التكوين نتيجة لعملية تجمع بين مختلف الأطراف المعنية، وتعكس اتفاقاً بينهم على الثغرات التي يجب سدها عن طريق التكوين (Meignant, 2005) تقوم العديد من الهيئات بتطوير برامج تكوينية وتخصيص ميزانيات كبيرة لها، وذلك استناداً إلى اعتقادها بأهمية هذه البرامج. ومع ذلك يخطئ بعض هذه الهيئات في سعيها، نظراً لأن تصميم البرامج لا يستند فعلياً إلى حاجة التكوين الحقيقية. وما يزيد الوضع سوءاً هو وجود اعتقاد خاطئ لدى المؤسسات بأن التكوين يمكن أن يكون حلاً لجميع مشاكل الأداء، دون تشخيص دقيق للأسباب الحقيقية وراء ضعف الأداء.

التكوين يمكن أن يكون حلاً لمشاكل انخفاض الأداء، ومع ذلك فإن العديد من هذه القضايا قد تُحل بطرق أخرى غير التكوين. لذا، ينبغي أن يعتمد استنتاج الحاجة للتكوين على تشخيص دقيق لمشاكل المنظمة وأداء الأفراد. تشير الحاجات التكوينية إلى المعلومات أو المهارات التي نرغب في تعديلها وتطويرها لدى الأفراد. فهي لا تقتصر فقط على الجوانب الناقصة أو المعيبة، بل تشمل أيضاً جوانب التطوير استعداداً لترقية الأفراد أو مواجعتهم لتغيرات متوقعة.

تظهر الاحتياجات التكوينية بشكل مستمر ومتجدد في مختلف مراحل حياة المؤسسة. على الرغم من كونها الخطوة

الأولى في تصميم البرامج التكوينية، إلا أنها تتطلب تحديدًا دقيقًا وواضحًا لهذه الاحتياجات لضمان تحقيق الأهداف المحددة. تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها التكوينية في المراحل التالية :

- ملاحظة الأداء الضعيف الذي يسعى إلى تحسينه.

-تجهيز للأفراد الجدد عند تعيينهم.

- نقل أو ترقية الأفراد.

- فتح فروع جديدة تابعة للمنشأة (حورية، 2016)

5.2.2 - مرحلة إعداد وتنفيذ البرامج التكوينية

يتم تصميم برامج التكوين بناءً على تحديد الاحتياجات التكوينية، حيث يتم وضع الخطوات العملية من خلال تطوير برنامج تكويني يلبي احتياجات النقص في المعلومات والمهارات. تعتبر هذه المرحلة من تحديد الاحتياجات التكوينية جزءاً لا يتجزأ من تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم تحديد الموضوعات التي سيتم تناولها وعمقها بالإضافة إلى الأساليب التعليمية المستخدمة . يشتمل تصميم برنامج التكوين، تحديد الأدوات المساعدة المستخدمة فيه، اختيار المدربين المناسبين، وإنشاء نظام لمتابعة تنفيذ برنامج التكوين. يعد توجيهًا جيدًا إذا كان مستمدًا من بيئة حقيقية تأخذ بعين الاعتبار ظروف مثل خصوصية المجتمع وتفتح على العالم .

بعد تصميم برنامج التكوين يأتي تنفيذ البرنامج كمرحلة حيوية تعتبر تجسيدًا فعليًا للبرنامج . لتنفيذ هذه العملية، يلزم اتباع الخطوات التالية :

أ - **الجدول الزمني للبرنامج** : يحتوي هذا الجدول على عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات المخصصة لكل يوم، وزمن وتوقيت بداية ونهاية كل جلسة. كما يتضمن مواعيد الرحلات والتسجيلات، والاختبارات وحفل الختام. يجب أن يُخصص وقت كافٍ لتنفيذ البرنامج التكويني بما يتناسب مع طبيعة وعدد المواضيع المتناولة وأهميتها، إضافة إلى طول فترة التكوين ومستوى المتكويين.

- **موقع التكوين**: يمكن أن يُنفذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة، وهو ما يُطلق عليه اسم التكوين الداخلي. في هذه الحالة، تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو المركز التابع لها إدارة البرنامج التكويني. يتميز هذا النوع من التكوين بإمكانية تنظيمه وفقًا للخطة الموضوعية من قبل المؤسسة، بالإضافة إلى إمكانية فرض رقابة من جانب المؤسسة خلال تنفيذ البرنامج.

ب-**متابعة المتدربين والمدربين**: الرصد اليومي لإجراءات تنفيذ البرامج التدريبية. نستنتج أن هذه المرحلة تمثل تجسيد البرنامج التكويني عمليًا، ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات التالية:

- وضع الجدول الزمني للبرامج وتنسيقه.

- إعداد مكان التكوين .

- تجهيز .

- متابعة المكونين والمكونين (محمد صلاح الدين، 2020) .

5.2.3 - تقييم فعالية البرنامج التكويني : هو جزء لا يتجزأ من عملية التكوين، ويشمل الإجراءات المستخدمة لقياس جودة البرامج التكوينية ونجاحها في تحقيق أهدافها. كما يتضمن قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التكوين فيهم، بالإضافة إلى تقييم كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج . تقييم البرامج التكوينية يتم بناءً على أربعة مجالات كما يلي:

- **ردود الأفعال:** تعني درجة رضا الشخص وتفضيله للبرنامج من حيث الهيكل والشكل، وطرق الشرح، وجودة البيئة التعليمية وغيرها من الأمور المرتبطة بعملية التكوين .

- **التعلم:** يتم قياس مستوى التعلم من خلال مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات، وعادة ما يكون ذلك من خلال الاختبارات الكتابية .

- **السلوك:** يتم تقييم السلوك بناءً على طبيعة التغيير الذي طرأ على سلوك وأداء الفرد في العمل.

- **النتائج:** نحاول من خلال تقييم النتائج قياس التغييرات في بعض المتغيرات مثل تقليص معدل دوران العمل، وتقليل النفقات وزيادة حجم وجودة الإنتاج (Kirkpatrick, 2006)

الغرض من تقييم التكوين هو منح المتدرب الفرصة لتطبيق ما تعلمه خلال فترة التكوين ، والسماح له بالتعبير عن رأيه فيما يتعلق بفاعلية العمل التعليمي. هذا يشمل أيضًا تحديد وتعيين الاحتياجات الجديدة للتكوين وأخيرًا تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها. (الزبيدي و العزب، 2021).

5.2.4 مؤشرات تقييم فعالية التكوين (KPIs)

تُعد مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators - KPIs) من أهم الأدوات المستخدمة في تقييم فعالية البرامج التكوينية، حيث تسمح بقياس مدى تحقيق الأهداف التكوينية ومدى انعكاسها على أداء العاملين. وتتمثل أهم هذه المؤشرات في مستوى الإنتاجية، جودة العمل، معدل الأخطاء المهنية، سرعة إنجاز المهام، نسبة الغياب، مستوى رضا العاملين والعلاء، ومدى تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة بعد التكوين. وتساعد هذه المؤشرات الإدارة في الحكم على مدى نجاح البرامج التكوينية واتخاذ القرارات المتعلقة بتطويرها مستقبلاً. (Noe, 2020)

المبحث الثاني : تحسين أداء العاملين

تمهيد

إذا كانت الدراسات السابقة ركزت على الجوانب المالية في العملية الإنتاجية واهملت العنصر البشري ، فإن التغيرات الحديثة في المعطيات التكنولوجية ،الاقتصادية ، الثقافية والمعرفة، فرضت الإدارة مراجعة حساباتها لتعامل مع هذا العنصر المعقد بطبيعته والسعي وراء تحسين أداء هو تفعيله ، لأن نجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها من حيث الجودة يتوقف على حد كبير على أداء العاملين ، الذي يعتبر المحور الاساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يحقق كفاءة وفعالية أي مؤسسة ، حيث اصبح نجاح المؤسسات لا يتم الا بالاستغلال الامثل للمورد البشري لذا فان دراسة أداء العاملين يعد من اهم ما اهتم به العديد من الباحثين واعتبروه أحد الاسباب التي عن طريقه يتم الوصول الى تحقيق كفاءه وفعالية واكثر إنتاجية داخل المؤسسة.

المطلب الاول : مفاهيم المرتبطة بأداء العاملين

- **الكفاءة** : تُعرف الكفاءة في المؤسسة بأنها مجموع المهارات التي يطبقها العامل في حياته المهنية؛ وهي فهم المعرفة، والمهارة، والخبرة، والسلوكيات التي تُمارس في وظيفة محددة، وتُثبت صحتها في سياق مهني . وتنقسم الكفاءة إلى أربعة مجالات: التقنية، والتنظيمية، والعلاقية، والتكيفية . (Peretti, 1990)

ببساطة بأنها "إنجاز الأعمال بشكل صحيح، وهي بذلك تمثل الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة"، كما تعني «الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) باستخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)»، وهذا يضمن إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى. لذا، فإن الكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات؛ فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات، زادت الكفاءة المعطاة للمؤسسة (زانتني و أنصف ، 2008) . وتحسب الكفاءة بالعلاقة التالية:

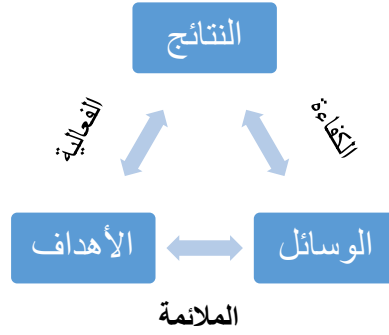
$$\text{الكفاءة} = \text{كمية أو قيمة المخرجات} / \text{كمية أو قيمة المدخلات}$$

- **الفعالية** : أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخطط لها، وبهذا يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه وفقاً للخطة . تتعلق فعالية هذا المفهوم بكمية النواتج النهائية بغض النظر عن حجم الموارد المستهلكة (أحمد، 1999).

وفقاً (Le Moigne, 1999) الأمر يتعلق بالتحقق مما إذا كان المرء يفعل فعلاً ما يريد أن يفعله . لذلك يمكننا أن نستنتج أن مفهوم الفعالية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا عن النتائج التي تم الحصول عليها. إذاً يمكن تلخيص الفعالية في معادلة بسيطة وهي :

$$\text{الفعالية} = \text{مستوى الرضا المحقق} / \text{النتائج المحققة}$$

شكل:3 المفاهيم المرتبطة بالأداء



المصدر : (عطا، 2024) صفحة (40)

المطلب الثاني: تعريف الأداء

- **لغة :** تعدد وتنوع التعريفات المرتبطة بمصطلح الأداء في الأدب الإداري وبحوثه يعود إلى استخدامه المتكرر. يمثل هذا اللفظ الترجمات اللغوية لكلمتين "Performare" و "Performance" ، حيث تعني الأولى «إعطاء الشكل الكامل لشيء ما» والأخيرة مشتقة من الكلمة الإنجليزية «performance» التي تشير إلى «إنجاز العمل أو الطريقة التي يتم بها تحقيق أهداف التنظيم (عطا، 2024).
- الأداء هو مصدر الفعل أدى، ويقال: أدى الشيء. أوصل المعلومة، واسم الأداء أمانة وقام بشيء (بن منظور ، 1994).
- **اصطلاحاً :** يُعدّ الأداء من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وقد تعددت تعريفاته تبعاً لاختلاف زوايا النظر إليه، سواء من حيث السلوك، النتائج، أو الكفاءة (Khemakhem, 1976) .
- حيث يُعرّف الأداء على أنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر فقط نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من الفرد، بل هو نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والعوامل الخارجية المحيطة به (الغالي و إدريس، 2009).
- كما يشير الأداء إلى درجة إتمام المهام التي تشكل جزءاً من وظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يلبي بها متطلبات عمله، مع التمييز بينه وبين الجهد؛ إذ يُعبّر الجهد عن الطاقة المبذولة، في حين يُقاس الأداء بالنتائج المحققة (حسن، 2001) . ومن منظور آخر، يُنظر إلى الأداء على أنه مجموعة من الكفاءات التي يمتلكها الفرد وفق معايير متفق عليها مع صاحب العمل، مثل الدقة، التكلفة، الوقت، الفعالية، والكفاءة، حيث تتأثر قدرة الفرد على تحقيق هذه المعايير بظروف بيئة العمل ودفاعيته نحو الأداء (نوري ، شريف ، و جاسمة، 2024)
- كما يُعرّف الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو بذلك يعكس العلاقة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المرجوة، ويربط بين الأنشطة التنظيمية والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها (توفيق، 2004) .

- وفي إطار آخر يرى (Chandler, 1992) أن الأداء يمثل مزيجاً من الكفاءة الوظيفية والكفاءة الاستراتيجية، حيث تتمثل الكفاءة الوظيفية في تحسين العمليات الداخلية مثل الإنتاج والتسويق والعلاقات الإنسانية، بينما تعكس الكفاءة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على الحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال المتوقع المناسب في الأسواق.
- وأخيراً يُنظر إلى الأداء باعتباره القيمة المؤسسية المتوقعة لما يقوم به الأفراد، في حين تمثل النتائج الآثار أو التغيرات التي تحدثها هذه الأفعال، سواء في تعزيز الفعالية التنظيمية أو الحد منها (مروى، 2023).

المطلب الثالث: مفهوم أداء العاملين وعناصره

3.1 - مفهوم أداء العاملين

أداء العاملين يُعرف بأنه الأثر المباشر لجهود الفرد، والذي يبدأ من القدرات وفهم المهام. هذا يشير إلى أن الأداء يمكن اعتباره حصيلة العلاقة المتشابكة بين الجهد والقدرات، بالإضافة إلى فهم الدور والمهام. إنه تفاعل بين السلوك والإنجاز. الأداء له أهمية كبيرة في جميع المنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح والتقدم، كونه النتيجة النهائية لمحصلة الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو المنظمات. كلما زاد الناتج، زادت فرص النجاح والتميز. هذه المرحلة هي مرحلة الاستقرار والاستمرارية، حيث تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها وتحقق إنجازات ملموسة. لذلك، فإن قدرة المؤسسة على الانتقال السلس بين هذه المراحل تعتبر مؤشراً مهماً لنجاحها واستدامتها (عمر، 2025)

3.2 - عناصر أداء العاملين

تولي المؤسسة اهتماماً خاصاً بمجموعة من العوامل المرتبطة بأداء العاملين بغرض تعزيز كفاءتهم، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي (مصطفى، 2016):

- **القدرة على العمل** : تعتبر من العوامل الأساسية للأداء. تساهم القدرة على العمل والخبرة والمؤهلات والمهارات للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى فعالية وكفاءة ممكنة .
- **حسن اختيار العمل** : لانتقاء الأفراد ذوي المهارات العالية للعمل في وظائف معينة، يجب أن تتوافر لديهم مجموعة من الشروط .
- **الطموح في العمل** : إن توفر الطموح للعمل بين العاملين يعزز من كفاءتهم ويزيد من مستوى إنتاجيتهم لدى الهيئة.
- **التدريب والتكوين** : تعتبر عملية التدريب والتكوين من المهام الأساسية التي تساهم في تعزيز مستويات العاملين بالمنظمة وتطويرهم، مما يمنحهم قدرات أكبر لأداء مهامهم.

المطلب الرابع : محددات وأنواع أداء العاملين

4.1- محددات أداء العاملين

- يعتبر الأداء هو تنفيذ الأنشطة والمهام المختلفة التي تشكل جزءاً من الوظيفة، وهو ناتج عن تفاعل عدة عناصر. وقد لاحظت أن هذه العناصر قد تؤثر على الأداء بشكل إيجابي أو سلبي، وتعرف بالعوامل المحددة للأداء العاملين تتمثل هذه المحددات في :
- **الاجتهاد:** هو الجهد الناتج عن تلقي الفرد للدعم (الحوافز) لتحقيق القدرات البدنية والعقلية التي يتطلبها أداء الفرد لمهمته.
- **القدرات:** تشير إلى الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وهذه القدرات لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية معينة.
- **فهم الدور أو المهمة:** يحدد الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده فيه، وتعتمد الأنشطة والسلوك الذي يعتبره الفرد مهماً في أداء مهامه على تعريف فهم الدور (راوية، 2000).

4.2 - أنواع أداء العاملين

وغالبا ما يتم تصنيف أداء العاملين بناءً على المعايير التالية (نواصف، 2017):

4.2.1- معيار الشمولية:

• **الأداء الكلي:** يعني الإنجاز الذي ساهمت فيه كافة الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة، وبالتالي لا يمكن ربط تحقيقه بعنصر دون أن تساهم بقية العناصر. في هذا السياق، يتم الحديث عن درجة وكيفية وصول المؤسسة إلى أهدافها العامة مثل الاستمرارية، الأرباح، النمو، إلخ.

• **الأداء الجزئي :** هو الذي يتصل بتحقيقه بالأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم إلى عدة أصناف. مثل أداء وظيفة الأفراد، أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق... وغيرها .

4.2.1- معيار الطبيعة

يعتمد تقييم الأداء على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والمالية والتسويقية والتقنية، وما إلى ذلك. مثلاً،

يمكن الفصل بين الأداء الاقتصادي وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. إذ يتطلب الأمر التوازن بين هذه العناصر

جميعاً بما فيها الأداء التكنولوجي .

المطلب الخامس: تقييم أداء العاملين

5.1- مفهوم تقييم أداء العاملين

يُعرف تقييم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يسعى إلى قياس إنجازات الأفراد بطريقة موضوعية، من أجل تقدير مساهمتهم في إتمام المهام الموكلة إليهم. كما يشمل تقييم أسلوبهم في أداء العمل، وأيضاً كيفية تعاملهم مع زملائهم ورؤسائهم

(نورالدين، 2006)

أما من منظور آخر، فيُعتبر تقييم أداء العاملين أداة أساسية من أدوات إدارة الموارد البشرية، حيث يسمح بمراقبة الشركات في التغييرات القادمة، كما يساهم في اقتراح استراتيجية لتكثيف الشركات مع بيئاتها ومع المنافسة، وذلك من خلال التحكم في الوظائف والمهارات المرتبطة بها حالياً وفي المستقبل.

ويهدف تقييم الأداء إلى وصف وتحليل التطورات المحتملة للشركة من أجل تلبية احتياجاتها الخاصة وتوقعات عاملها. كما يتيح تكثيف وتطوير مهارات العاملين لإعدادهم للوظائف المستقبلية في الشركة، وبالتالي تأمين مساهم المهني والبدء في التفكير في تطور تنظيمات العمل (Naamani & Machrafi , 2016) .

5.2 - أهداف تقييم الأداء

عند إجراء عملية التقييم، تسعى المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف، بما في ذلك أهداف على الصعيد التنظيمي، وأهداف تتعلق بالعاملين. نلخصها فيما يلي (خبايه و بعجي، 2008)

5.2.1 - أهداف على مستوى المنظمة: يهدف تقييم الأداء إلى الربط بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) وأنشطة العاملين، وخصائصهم المناسبة للتنفيذ. تتمثل الاستراتيجية التنظيمية في النتائج المسبق تحديدها، لذا ينبغي أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً ويستجيب لأي تغييرات في استراتيجية المنظمة .

- تحسين البيئة الاجتماعية للعميل: تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التفاعل داخل المنظمة، وتحسين علاقات العمل فيها

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية في إعداد سياسة فعالة للرقابة. لكي يتسنى للرئيس تقييم مروضيه بشكل مناسب، فإنه يتطلب منه الاحتفاظ ببيانات منظمة حول أداء العاملين ونقاط القوة والضعف لديهم. وهذا بدوره يعزز من فعالية العملية الرقابية داخل المنظمة.

- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، هي الوظيفة التي تعتمد على مراجعة ومتابعة بقية وظائف إدارة الموارد البشرية (التكوين، الحوافز، الترقية...).

5.2.2 - أهداف على مستوى العاملين

- تعزيز شعور المسؤولية لديهم من خلال توليد الوعي الكامل بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يعملون بجد لتحقيق المكافآت وتفادي العقوبات.

- تعني الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير محددة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية، أو بالمقارنة مع ميزات عامة في حالة التقييم النقطة البحث .

-إدارة وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، حيث تساهم عملية التقييم في الاستفادة بشكل أفضل من مهارات وقدرات العاملين في المستقبل .

5.3 - أهمية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء عنصرًا حيويًا في قياس فعالية وكفاءة أداء العاملين من جهة، ودقة البرامج والسياسات التي تتبناها المنظمة من جهة أخرى. نلخصها فيما يلي (خالد، 2005):

- 1- تقييم كفاءة الفرد .
- 2- المعاملة العادلة ومنح ما يستحقون (ترقية، زيادة، مكافأة...)
- 3- تعزيزي مستوى الرضا
- 4 - يمثل تقييم الأداء خاصية رقابية على المشرفين الذين يقومون بمراقبة وتقييم الجودة العامة .
- 5- تساعد هذه الوسيلة على تحديد المرتب المناسب للوظيفة المناسبة، (الاختبار يعتمد على المعايير الوظيفية) وتنمية مهارات وقدرات العامل .
- 6 - التعرف على نقاط القوة والضعف (تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).

5.4 - أساليب تقييم أداء العاملين

5.4.1 - أساليب التشغيل التقليدية:

أ. أسلوب الترتيب البسيط, méthode de classement simple: تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق التقييم حيث يقوم الرئيس المقيم بترتيب العاملين وفقاً لمستوى أدائهم من الأفضل إلى الأسوأ. هذه الطريقة تُعتبر صعبة الاستخدام عندما يكون عدد العاملين كبيراً، إضافةً إلى أنها تعتمد على التقدير الشخصي للمقيم، مما يجعلها عرضةً للتحيز ونقص الموضوعية. هذا يعكس انعدام وجود معايير واضحة ومحددة لترتيب العاملين، فالسؤال المطروح هو: على أي أساس يتم ترتيبهم؟ قد يعتمد ذلك على الأداء العام أو كمية العمل المنجز، أو حتى على الصدق والموثوقية، وغير ذلك.

ب- أسلوب المقارنة الثنائية: تعتمد هذه الطريقة على القيام بمقارنة ثنائية بين العاملين، حيث يتم في كل مرة تحديد من هو الأضعف وهكذا حتى يتم تحديد الأضعف في المجموعة بأكملها، ثم الأقل فالأقل وصولاً إلى أضعفهم. وعند إجراء هذه المقارنات، يقوم المقيم بتحديد من هو الأضعف في كل مقارنة من مقارناته السابقة، مما يوضح خط تحت اسم العامل الأضعف في كافة المقارنات (نعلى، 2010).

ج - أسلوب التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة بتقييم العاملين على أساس مجموعات مختلفة، حيث يتم تحديد درجات التقييم بناءً على مستواهم العام. يتم تصنيف الأفراد في فئات تحمل أوزان متفاوتة، وهذا يعتمد على الرأي العام للمقيم. تتراوح فئات التقييم بين ضعيف ودون المتوسط، ومتوسط وفوق المتوسط، وجيد. تعتبر هذه الطريقة تقليدية ولا تزال تُستخدم في ثقافة العمل .

د- أسلوب التدرج: وفقاً لهذه الطريقة، يتم تصنيف الأفراد العاملين بناءً على أداءهم، حيث يمثل كل تصنيف مستوى معين من الأداء. قد توجد ثلاث تصنيفات كما يلي: الأداء المرضي، الأداء المتميز؛ هذه التصنيفات تحدد من قبل الإدارة أو

المقيم، حيث يتم مقارنة أداء الأفراد بناءً على هذه التصنيفات المحددة مسبقاً. يوضح كل فرد وفقاً لمستوى أدائه، لذا يمكن أن يحصل كل فرد من العمال على درجة متميزة أو مرضية، أو غير مرضية (حميد، 2015). كما هو مبين في الجدول رقم (01)

جدول:1 نموذج الشرح البياني لتقييم عامل واحد

درجات التقييم					الصف
ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	
			X		الحاجة للإشراف والتوجيه
	X				كمية الأداء
		X			الانتظام في الدوام
			X		اتباع التعليمات
				X	القدرة على الابداع

المصدر: (الزويلف، 1998)

5.4.2 - الأساليب الجديدة لتقييم أداء العاملين : تتجلى الأساليب الحديثة المعتمدة في عملية تقييم أداء العاملين فيما يلي :

أ- أسلوب المواقف الحرجة: يتم التركيز على السلوكيات الأساسية التي تسهم في الأداء الفعال والسلوكيات التي تؤثر سلباً على كفاءة الأداء. يتم تسجيل هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية بواسطة المُقيم خلال فترة معينة (فترة التقييم) استناداً إلى معايير محددة بناءً على التحليل الوظيفي.

تعتبر هذه الطريقة ضرورية لتقديم ردود الفعل لكل عامل بشأن أدائه، وتساعد على تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقاً وملاحظة الأداء بناءً عليه، ومن ثم تسجيل التصرفات المرغوبة وغير المرغوب فيها (سهيلة محمد، 2013).

ب- قائمة مراجعة: تحتوي على نموذج تقييم يتضمن مجموعة من الأسئلة المحددة حول أداء الفرد أو خصائصه، تطلب من المدير أن يحدد بـ «نعم» أو «لا» لكل سؤال.

هذه الأسئلة تركز على الجوانب الأساسية للأداء، وقد تأتي بأشكال متعددة، وغالباً ما تُستخدم هذه المقاربة عندما تكون المنظمة معينة بخصائص معينة لدى العامل مثل الطموح، وتحمل المسؤولية، واللباقة، وحسن المظهر وغيرها (سعاد نائق، 2007).

ج - أسلوب الإدارة بالأهداف: تعتبر طريقة تقييم الأداء بناءً على الأهداف بمثابة نظرة جديدة في عالم الإدارة، حيث تركز على تعزيز العلاقات بين القائد والتابع، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل وظروفه المناسبة. يمكن تلخيص خطوات هذا

الأسلوب كما يلي:

- الرئيس والمرؤوس يتعاونان معاً في تحليل واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وسلطتها.
- في بداية كل دورة لتقييم الأداء، يقوم الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف المرتبطة بأداء المرؤود.
- يجب أن يتفق الطرفان على معايير الأداء وطرق قياسها.
- خلال دورة التقييم، يلتقي الرئيس والمرؤوس بشكل دوري لمراجعة مدى تقدم المرؤود في تحقيق أهدافه وتحديد العقبات.
- الرئيس يلعب دوراً نشطاً في مساعدة عامليه على التغلب على العقبات التي تواجههم.
- بعد الانتهاء من دورة التقييم، يجتمع المدير والعامل لمراجعة النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالأهداف المستهدفة.
- في جميع الظروف، يجب توثيق كل خطوة.

تتميز هذه الطريقة بتركيزها على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف المحددة بدلاً من السمات والخصائص الشخصية للعامل. ومع ذلك، فإن تحديد الأهداف يستغرق وقتاً طويلاً ويحتاج إلى كميات كبيرة من الوثائق والأوراق المتداولة (محمد أ، 2004).

د- أسلوب الاختيار الإجباري: يعتمد هذا الأسلوب على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد، ويتم توزيع هذه العبارات في مجموعات ثنائية. يتم إعداد شفرة خاصة لتحديد العبارات الأكثر أهمية في كل مجموعة، وهذه الشفرة عادةً لا يعرفها المقيم. يتم طباعة هذه العبارات في قوائم خاصة تحتوي على أربع عبارات، اثنتان منها تعبر عن الجوانب الإيجابية في الشخص، واثنتان تعبران عن الجوانب غير المرغوبة فيه. يُطلب من المشرف أن يضع علامة أمام العبارة الأكثر توافقاً مع الشخص والعبارة الأقل توافقاً عليه. بناءً على مراجعة هذه العبارات وفقاً للشفرة السرية، يمكن تقييم الفرد من خلال احتساب العبارات المختارة التي تتوافق مع العبارات الموجودة في الشفرة فقط (كرمي، 2013).

هـ - أسلوب تقييم الأداء القائم على جوانب سلوكية «BARS»

تتكون هذه الطريقة من خمسة إلى عشرة مقاييس رأسية، حيث يعكس كل منها جانباً هاماً من الأداء الوظيفي. ويتم تحديد هذه الأبعاد بشكل واضح من خلال التعرف على الأحداث الحرجة أثناء تحليل الوظائف. تُعرض الأحداث الحاسمة على امتداد الميزان أو المقياس، ويُقيم مدى توافرها أو عدم توافرها في أداء الأفراد. تُحدد نقاط القيمة على الميزان بناءً على تقييم الخبراء، وتُستمد هذه الطريقة ومقاييسها من لجنة تضم تحت لوائها المرؤوسين والمشرفين. تكمن مهمة اللجنة في تعريف كافة الخصائص ذات الصلة أو الأبعاد المرتبطة بالوظيفة (سيدمحمد، 2009)

5.5- خطوات تقييم الأداء

تتضمن عملية تقييم الأداء خمس خطوات رئيسية، وهي:

5.5.1- تحديد معايير الأداء: المعيار المناسب والأمثل للأداء يعتمد على اختلاف مواصفات وشروط العمل. هناك

مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في المعيار المحدد، ومن بين هذه الخصائص: تعبير المعايير عن المتطلبات

اللازمة لأداء العمل بكفاءة، ويجب أن تشمل هذه المعايير جوانب من الاستقرار والتوافق. كما يجب أن تميز بين المستويات المختلفة للأداء بهدف تقييم الجهود بشكل ملائم. يتعين أن تكون هذه المعايير مقبولة من قبل عمال المؤسسة سهلة الاستخدام وواضحة (جودة، 2014).

5.5.2- إبلاغ العاملين بالمعايير: يجب على المشرف المباشر، الذي يلعب دورًا محوريًا في عملية التقييم، التأكد من إبلاغ العاملين بأسس ومعايير تقييم الأداء التي تحدد مستوى الأداء داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي إبلاغ العاملين عن المعايير عبر وسائل مختلفة مثل توجيه العامل الجديد أثناء عملية الإرشاد .

5.5.3- قياس الأداء الفعلي: تشمل خطوات قياس الأداء الفعلي تجميع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تُستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي: ملاحظات الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، والتقارير المكتوبة (الجلابية، 2013).

5.5.4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: بعد قياس الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنة هذا الأداء مع المعايير المتفق عليها مسبقًا. وهنا نجد أمانًا ثلاث حالات: إما أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد في المعايير، وفي هذه الحالة نقوم بإجراءات تصحيحية. أو قد يتساوى الأداء الفعلي مع المستوى المحدد في المعايير، وهو ما يعني أننا نفذنا الواجب ولا حاجة لأي إجراءات تصحيحية. وأخيرًا، قد يكون الأداء الفعلي أعلى من المستوى المحدد في المعايير، وهنا سيكون قرار الإدارة بتحفيز العامل ومنحه مكافأة مالية (غول، 2015).

5.5.5- وضع خطة لتحسين الأداء: في هذه المرحلة النهائية من عملية تقييم الأداء، يجب وضع الخطط التطويرية القابلة للتطبيق والتي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على تقييم الأداء. ذلك يتطلب معرفة المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد العامل (مجراب و بوالنعمه، 2018).

المطلب السادس: التكوين وأثره في تحسين أداء العاملين

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسات اهتماماً كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات التي تحتاجها المؤسسات في الوقت الحاضر، سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية. وقد أصبحت التطورات المتسارعة تفرض على المؤسسات ضرورة توافق قدرات العاملين مع هذه المستجدات، بغية تحقيق الأهداف التي تصبو إليها. وأصبح لزاماً عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للعاملين في مراكز التكوين والمعاهد المتخصصة، المؤهلة لإكسابهم المعلومات والمعارف، وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم، وصقل مهاراتهم، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونموها وبقائها في عالم الأعمال، خاصة في ظل الانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التكنولوجي (محمود، 2019). أهم تأثيرات التكوين على أداء العاملين:

1. رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

-
2. تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم نحو العمل.
 3. تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة.
 4. تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل.
 5. توعية العاملين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
 6. ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة، وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، مما يساعد في تحسين فهمهم لدورهم والمساهمة في تطوير أدائهم.
 7. المساهمة في تجديد وإثراء معلومات العاملين، وحل مشاكلهم في العمل، وتحسين قراراتهم، وتطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
 8. تطوير إمكانيات العاملين لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
 9. توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين.
 10. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين داخل المؤسسة (إبراهيم، 2006)

خلاصة الفصل الاول

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل، يتضح أن التكوين يمثل ركيزة أساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث لا يقتصر دوره على كونه نشاطاً ثانوياً أو إجراءً روتينياً، بل هو استثمار استراتيجي طويل الأجل تسعى من خلاله المؤسسات إلى تطوير كفاءتها البشرية ومواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة.

فقد تبين أن التكوين يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم الحالية والمستقبلية، ويمتد أثره ليشمل تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتقوية العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية، وتخفيض معدلات الغياب ودوران العمل، إضافة إلى دوره في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي.

كما أظهرت الدراسة النظرية أن التكوين يتسم بمجموعة من الخصائص التي تجعله نظاماً متكاملًا ومتجددًا، منها كونه نشاطاً رئيسياً ومستمرًا، ونظاماً قائماً على التكامل بين مدخلاته وأنشطته ونتائجه، بالإضافة إلى شموليته ونظريته المستقبلية، مما يجعله قادراً على مواكبة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

أما فيما يخص أداء العاملين، فقد خلص الفصل إلى أنه يمثل المحور الأساسي الذي تدور حوله جهود المؤسسات لتحقيق الكفاءة والفعالية، حيث يُعرّف الأداء بأنه الحصيلة الفعلية لتفاعل مجموعة من العناصر أبرزها: الكفاءة، والمهارات، وفهم المهام، والدافعية. ويُعد تقييم الأداء أداة حيوية لقياس مدى تحقيق الأهداف، سواء على المستوى التنظيمي من خلال ربط الأداء بالاستراتيجية العامة، أو على مستوى العاملين من خلال تحفيزهم وتطوير مهاراتهم.

وتنوعت أساليب تقييم الأداء بين التقليدية (كالترتيب البسيط، والتوزيع الإجباري، والتدرج) والحديثة (كالإدارة بالأهداف، وBARS، وقوائم المراجعة)، وصولاً إلى أن عملية التقييم تمر بمراحل متكاملة تبدأ بتحديد المعايير، ثم إبلاغ العاملين بها، فقياس الأداء الفعلي، ثم المقارنة بالمعايير، وأخيراً وضع خطط تحسين الأداء.

وفي ختام هذا الفصل، يمكن القول إن العلاقة بين التكوين وتحسين أداء العاملين هي علاقة تكاملية؛ فالتكوين الجيد هو المدخل الرئيسي لرفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة، مما يجعل من التكوين أداة استراتيجية لا غنى عنها لتحقيق التميز التنظيمي والاستمرارية في بيئة الأعمال المعاصرة.

الفصل الثاني

الإطار المنهجي والتنظيمي للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار المؤسسي والمنهجي للدراسة التي تم إعدادها حول «التكوين وأثره في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مركب الحليب كوليئال (Colaital) بئر خادم». بعد مراجعة الإطار النظري في الفصول السابقة، نسعى الآن لتحديد السياق الميداني الذي تم إجراء الدراسة فيه. سنقوم بذلك من خلال تقديم المؤسسة المستضيفة وشرح التصميم المنهجي الذي تم اتباعه .

يتضمن الفصل أيضًا تعريفًا بالمجتمع الذي يجري عليه البحث وعينته، بالإضافة إلى الوسائل المستخدمة في جمع البيانات وطرق تحليلها. استند هذا البحث إلى الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيانات على مجموعة من العاملين وإجراء مقابلات مع المسؤولين في المؤسسة. وبهذا، تمكنا من تكوين فهم عميق لطبيعة التكوين وتأثيره على أداء العاملين.

أما بالنسبة للفصل الثاني (الإطار التنظيمي والمنهجي)، فقد تم تقسيمه إلى قسمين كما هو موضح أدناه :

للـ المبحث الأول: تعريف المؤسسة المستقبلة (شركة كوليئال لمنتجات الألبان- Colaital) .

للـ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث .

المبحث الاول: تعريف المؤسسة المستقبلية

يهدف هذا المبحث إلى تقديم لمحة عامة عن مؤسسة كوليتال (مصنع الحليب بئر خادم)، باعتبارها ميدان الدراسة الميدانية. سيتم التطرق إلى تعريفها القانوني وفق النصوص التشريعية، ثم عرض لمحة تاريخية عن نشأتها وتطورها عبر المراحل المختلفة، مرورًا بالبطاقة التقنية التي تحدد هويتها وهيكلها التنظيمي. كما سيتم تسليط الضوء على الأهداف والوظائف التي تضطلع بها المؤسسة، والسياسة التكوينية المتبعة لديها، وأثر ذلك على أداء العاملين. جميع المعلومات الواردة في هذا المبحث مشتقات من مصادر داخلية تابعة للمؤسسة نفسها.

المطلب الاول: تعريف مؤسسة مصنع الحليب -بئر خادم -

وفقاً للمادة 02 من القانون رقم « 88-01 » : « المؤسسات الاقتصادية العامة هي الشركات التجارية التي تساهم فيها الدولة أو الجماعات المحلية أو الكيانات القانونية التابعة للقانون العام، بشكل مباشر أو غير مباشر، بجميع رأس المال الاجتماعي أو الأغلبية» (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1988).

1.1- التاريخ والتأسيس

تُعد مؤسسة كوليتال من أقدم المؤسسات الصناعية، حيث يعود تاريخ إنشاء مصنع الحليب في بئر خادم إلى عام 1952 (خلال فترة الاستعمار)، وكان يُعرف آنذاك باسم **التجمعات التعاونية لمجمع الحليب LONALA**. بعد استقلال الجزائر عام 1962، وفي سياق إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني، تم تأميم وتطوير المجمع ليكون تحت إشراف الدولة بشكل عام ويمتلك استقلالية في الإدارة، لكن برأس مال مملوك بالكامل للدولة بنسبة 100%.

1.1.1 - مرحلة لونالي ONALITE

في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، كانت المؤسسة معروفة باسم لونالي وتعتبر الملبنة الرئيسية التي توفر المنتجات الغذائية للعاصمة وللولايات المجاورة. اسم لونالي ارتبط في أذهان الجزائريين بجودة منتجاته التقليدية، خاصة « حليب الكياس » و« الياغورت » الذي كان يتم إنتاجه باستخدام تقنيات حديثة في ذلك الوقت.

1.1.2 - مرحلة مركب الحليب كوليتال COLAITAL

في عام 1998، أصبحت كوليتال جزءًا من المجمع العام للصناعات الحلبية جيبلي (GIPLAIT)، بعد تنظيم المؤسسات الاقتصادية العامة في الجزائر. لم تعد المؤسسة مجرد ملبنة صغيرة، بل تحولت إلى مجمع صناعي يحتوي على عدة وحدات للإنتاج والتوزيع .

1.2.3 - البطاقة التقنية للمؤسسة

تُعد البطاقة التقنية للمؤسسة بمثابة بطاقة تعريفية سريعة وموجزة، تبرز الهوية القانونية والإنتاجية للمؤسسة

من خلال مجموعة من المؤشرات الأساسية كالاسم، الموقع، رأس المال، المساحة، عدد العمال، ونوع النشاط. فيما يلي الجدول رقم (2) البطاقة التقنية الخاصة بمؤسسة كوليتال "مصنع الحليب بئر خادم".

جدول 2: يمثل البطاقة التقنية للمؤسسة

الاسم	مركب الحليب الجزائر
الوضعية القانونية	مؤسسة ذات اسهم
الموقع الجغرافي	حي البساتين، ، بئر خادم، الجزائر العاصمة
المساحة الاجمالية	13600م ²
بداية الاشغال	1969
عدد العمال	559 عامل
راس مال المؤسسة	1.635.320.000.00 دج
نشاطها	إنتاج وبيع الحليب ومشتقاته
اهم منتجاتها	الحليب ، الزبدة، اللين، الجبن الطازج ، القشطة الطازجة.

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة

المطلب الثاني: أهداف وظائف مؤسسة كوليتال

2.1- أهداف المؤسسة

مثل جميع المؤسسات، تسعى مؤسسة كوليتال لتحقيق مجموعة من الأهداف على المدى القصير والطويل، والتي تتضمن ما يلي :

2.1.1- الأهداف على المدى القصير:

- الحفاظ على إنتاج الحليب بشكل مستمر دون توقف .
- الحفاظ على الإنتاج من خلال الجودة والتكلفة .
- التحكم في موارد حليب البقر في الجزائر .
- استيراد معدات جديدة وعالية الجودة لتحسين إنتاج الحليب .
- التكوين المستمر للموارد البشرية على جميع الأصعدة.

2.1.2 - الأهداف على المدى المتوسط:

- دخول السوق من خلال إنتاج الحليب ومشتقاته بالكميات والجودة المطلوبة.

2.1.3- الأهداف على المدى البعيد :

- تقليل تكلفة استيراد مسحوق الحليب إلى أدنى مستوى ممكن.
- السعي للحصول على أكبر حصة من السوق ممكنة .
- الحفاظ على سمعة المؤسسة.

2.2- وظائف المؤسسة

تشغل المؤسسة وظيفتين، إحداهما رئيسية والأخرى ثانوية :

2.2.1- الوظيفة الرئيسية: تحويل مسحوق الحليب إلى حليب جاهز (أي إنتاج الحليب ومنتجاته).

2.2.2- الوظيفة الثانوية: تركيز على تسويق وتوزيع الحليب ومنتجاته .

تعتبر الوظيفتان عنصرين حاسمين في الدورة الاقتصادية كما يتضح من الشكل أدناه:

الإنتاج ← التخزين ← التوزيع ← الاستهلاك

تعتبر وظيفة التوزيع ذات أهمية كبيرة تعادل تلك التي تتمتع بها وظيفة الإنتاج، إذ تشكل هذه الوظائف مجتمعة الدورة الاقتصادية وترتبط ببعضها البعض بشكل وثيق. فالمنتجات المخزنة تحتاج إلى تسويق وهو ما يوفره الدور الذي تلعبه وظيفة التوزيع.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمركب الحليب

يشكل الهيكل التنظيمي أحد الأسس الداعمة لفعالية الأداء الإداري، حيث يحدد الإطار العام لتوزيع الواجبات والالتزامات، كما يوضح علاقات السلطة والتنسيق بين مختلف الرتب الإدارية. يساعد هذا الإطار في ترتيب سير العمليات وضمان التوافق بين المصالح، مما يتيح الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية. يعكس هذا أيضًا الهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرارات، ويساهم في فهم كيفية تدفق المعلومات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة. وبالتالي، يسعى هذا العرض إلى تسليط الضوء على مكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة، مع شرح مختلف الأقسام والمصالح ودور كل منها في تحقيق الأداء الفعال والاستقرار المؤسسي. كما هو مبين في الملحق رقم (02)

3.1- مديرية الموارد البشرية

3.1.1- تعريف مديرية الإدارة العامة لمؤسسة - كوليتال

تولي إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة للمجمع أهمية كبيرة لعامليها، إذ تهدف إلى تنميتهم وتطويرهم من خلال استخدام الأساليب العلمية المرتبطة بتطوير هذا المورد .

تدير المديرية العامة للموارد البشرية للمؤسسة من خلال الإشراف على مختلف المصالح التابعة لها والتنسيق بينها. كما تقوم بتوجيه ورصد أنشطة هذه المصالح والمديريات، وتتألف من المصالح التالية:

أ - قسم إدارة الموارد البشرية: يعمل هذا القسم كحلقة وصل بين الإدارة والعاملين، ويتولى القيام بالمهام التالية :

- ✓ تنشيط وتنسيق وتوجيه النشاطات المتعلقة بهذه المصلحة .
- ✓ تنظيم وإدارة الملفات والسجلات الإدارية .
- ✓ إعداد الجداول الشهرية لنظام التناوب .
- ✓ تتولى هذه الهيئة جميع الأمور المتعلقة بالعامل .
- ✓ وضع خطة لإدارة الموارد البشرية .
- ✓ الإشراف وتنفيذ القرارات الإدارية المتعلقة بإدارة العاملين (القرارات، التكاليفات، العمل بالتناوب، العطلات السنوية، ساعات العمل) .

✓ إدارة غياب العاملين في المؤسسة .

✓ تقييم أداء العاملين في المؤسسة .

ب. مصلحة الأجور والشؤون الاجتماعية: تعتبر هذه المصلحة من المرافق الحساسة في المؤسسة بشكل عام ومن بين الأكثر أهمية فيها :

- ✓ الحفاظ على ميزانية المستخدمين وتقديمها للإدارة العامة .
- ✓ إعداد الرواتب حسب التواريخ المحددة ووفقاً للقوانين الداخلية للمؤسسة .
- ✓ إعداد تعويضات الأمراض ومنح التقاعد .
- ✓ الإشراف على عملية الدفع الشهري للأجور ومتابعة سجلات المدفوعات .
- ✓ تقديم المنح الاستثنائية مثل: حالة الوفاة .
- ✓ تقديم منح للأعياد والمناسبات .
- ✓ وضع ميزانية مالية تتعلق بالقضايا الاجتماعية.

✓ بحث في مشاكل العمال الاجتماعية والسعي لإيجاد حلول لها.

ج. مصلحة الوسائل العامة: تتولى هذه المصلحة المهام التالية:

- ✓ ضمان توفير احتياجات المصالح وتزويد المكاتب بالوسائل اللازمة.
- ✓ مناقشة ومتابعة مختلف عمليات الشراء، بالإضافة إلى مراقبة الفواتير والطلبات.
- ✓ اختيار الموردين للتعاون معهم.
- ✓ متابعة مستويات تنفيذ المشاريع

✓ إدارة وتنسيق فعاليات المؤسسة.

✓ إصلاح وصيانة المبنى.

✓ توفير الوحدة بالأدوات والمعدات المكتبية.

✓ تنظيم جرد دوري للأثاث والمعدات الخاصة بالوحدة.

✓ إعداد تقرير شهري خاص بنشاطات القسم.

د.مصلحة التكوين : يُعد قسم التربص والتكوين أحد المصالح التابعة لمديرية الموارد البشرية بمركب الحليب كوليئال، ويضطلع بدور أساسي في تنمية الموارد البشرية من خلال التخطيط للبرامج التكوينية وتنظيم التربصات المهنية ومتابعة تنفيذ مخططات التكوين السنوية. كما يسهر على تطوير كفاءات العاملين وتحسين معارفهم ومهاراتهم بما يتوافق مع متطلبات العمل وأهداف المؤسسة. يهدف إلى تعزيز وتحسين كفاءة ومهارات العامل من خلال :

✓ وضع خطة سنوية لتدريب العاملين في المؤسسة .

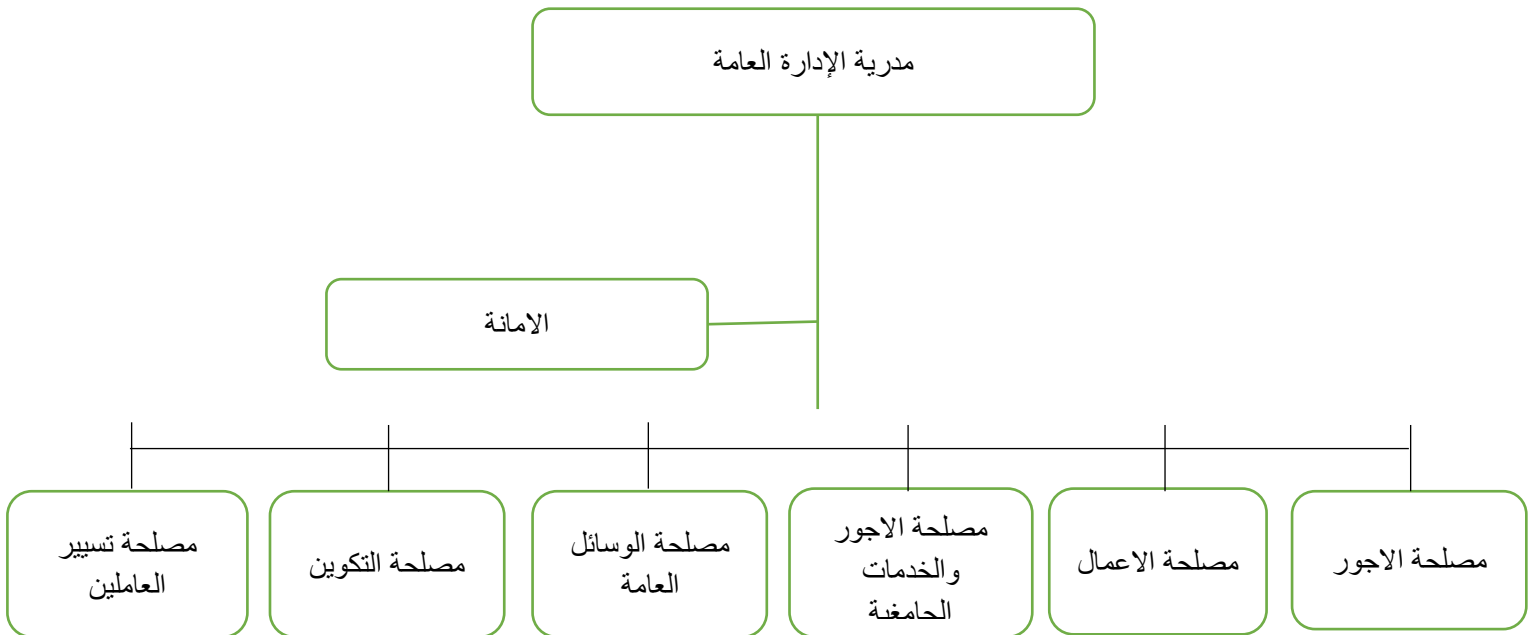
✓ البحث عن العمال الذين يعانون من ضعف في الأداء لتدريبهم إما داخل المنشأة أو خارجها .

✓ دراسة احتياجات الشركة فيما يتعلق بالتكوين .

✓ إصدار شهادة إتمام التكوين للعاملين المدربين .

✓ يتيح المركز فرص التدريب للمتدربين من خلال التلمذة الصناعية في المعاهد وأيضًا للطلبة الجامعيين داخل المنشأة، حسب المدة المطلوبة.

شكل 5: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق داخلية للشركة

المطلب الرابع : العملية التكوينية في الشركة

4.1- مفهوم التكوين وأنواعه في مركب الحليب

4.1.1- مفهوم التكوين

تعتبر عملية تدريب العاملين في مصنع الحليب إحدى السياسات الأساسية التي تتبناها المؤسسة، بسبب أهميتها في تعزيز وتطوير معارف ومهارات الموارد البشرية، ومتابعة التطورات التكنولوجية المستمرة في مجال الصناعات الغذائية، خاصة صناعة الحليب ومنتجاته، فضلاً عن تحسين أساليب الإدارة وتطبيق الطرق الحديثة للعمل.

يتطلب قانون العمل الجزائري استثمار 2% من كتلة الأجور في التدريب، حيث يتم توزيعها بالتساوي بين 1% للحرفيين و1% للمتدربين، مما يساهم في تعزيز المهارات المهنية وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

كما تحدد المادة 56 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة أن صاحب العمل (المستخدم) ملزم بتنظيم عمليات التدريب، ورفع مستوى المهارات، وإعادة التأهيل في مجاله المهني، وفقاً للتشريعات السارية.

وبهذا الخصوص، وفقاً للاحتياجات والأولويات المحددة، يقوم المستخدم بوضع خطة تدريب سنوية وميزانية خاصة به، ويقدمها إلى الشريك الاجتماعي للحصول على وجهة نظره.

يعتمد تركيب الحليب على عدة أنواع من المكونات، يتم اختيارها بناءً على طبيعة نشاطه الحالي والمستقبلي .

وأيضاً، التغييرات المتوقعة في تكنولوجيا الإنتاج والتنظيم وطرق العمل داخل المؤسسة.

4.1.2- أنواع التكوين

1 4.1.2.1-التكوين حسب الميدان

أ- التكوين التقني: يتعلق الأمر بالأنشطة التقنية المرتبطة بإنتاج الحليب ومنتجاته، مثل تقنيات الإنتاج، المراقبة الصحية، الصيانة الصناعية، الجودة وسلامة الأغذية.

ب- التكوين الإداري: تشمل مجالات الإدارة في المؤسسة التكوين على الإعلام الآلي، المحاسبة، إدارة الموارد البشرية، اللغات الأجنبية، وإدارة المكتب.

2 4.1.2.2- التكوين وفقاً للمدة

أ- التكوين المهني المتخصص (Formation Professionnelle Spécialisée) : هو تكوين يمتد لفترة طويلة تتراوح بين ثلاثة (03) أشهر إلى اثني عشر (12) شهراً، ويهدف إلى تطوير المهارات المهنية لإدارة الموارد البشرية ومواجهة التغييرات التقنية والتنظيمية، كما يتيح فرصة الانتقال إلى منصب آخر في سياق الترقية.

ب- تكوين الإتقان (Perfectionnement Professionnel) : إنه تكوين قصير الأمد (يمتد من يوم واحد إلى ثلاثين يوماً) يهدف إلى تعزيز المعرفة . الموارد البشرية المتعلقة بمجال عملهم، وإتقانهم للتقنيات الحديثة المستخدمة. سياسة التكوين .

بما أن التكوين يعد عاملاً مهماً لاستمرارية وتطوير مركب الحليب، فإن المؤسسة تعتمد استراتيجية تكوين متكاملة ضمن خطتها الاستراتيجية، حيث يعتبر التكوين أداة فعالة وحيوية لتحقيق أهدافها .

4.2-أهداف البرنامج التكويني

يسعى البرنامج التكويني في مجمع الألبان إلى:

- تعزيز المهارات المهنية للمهندسين والفنيين في مجال إنتاج الحليب ومنتجاته .
- التكيف مع تقنيات الإنتاج، الصيانة، الجودة، وأمن الصناعة .
- تدريب وتضمين العاملين الجدد في بيئة العمل .
- تنمية المسار المهني لعالمي الموارد البشرية وإعداد الخلف الوظيفي .
- تطوير مهارات الأطر في مجال الإدارة والتسيير .
- المساهمة في تعزيز فعالية الموارد البشرية وتحسين جودة المنتجات .
- تلبية معايير الجودة وسلامة الغذاء .
- تعزيز مهارات الإطارات العليا في اللغات الأجنبية، خصوصاً في اللغة الإنجليزية.

4.3- مراحل التكوينة

4.3.1 - تشخيص الاحتياجات التكوينية:

يتم ذلك من خلال تقييم سنوي للموارد البشرية، الذي يتضمن مقابلات فردية بين المشرف المباشر والعامل. يتم تقييم أداء العامل في عدة مجالات مرتبطة بمهامه، وتحديد نقاط القوة والقصور، بالإضافة إلى الاحتياجات التدريبية الضرورية .

كما يُتيح للعامل فرصة التعبير عن رأيه بشأن التقييم والبرامج التدريبية المقترحة، ويتم اختيار مواضيع التدريب وتنظيمها وفقاً للأهمية.

4.3.2 -إعداد الخطة التكوينية:

تشمل هذه الخطوة:

- ✓ عدّ وتجميع احتياجات التدريب من قبل قسم التكوين .
- ✓وضع توجيهات عامة من قبل الإدارة العامة يحدد أهداف المؤسسة .
- ✓تضمين مختلف الأقسام في اقتراح برامج التكوينية .

✓ دمج كافة التوقعات والاقتراحات ضمن خطة تكوينية متكاملة .

✓ تم اعتماد المخطط من قبل إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة.

4.3.3 - تنفيذ المخطط التكويني :

يتم تنفيذ المخطط التكويني من خلال :

✓ التكوين في مراكز ومعاهد متخصصة : ويتم ذلك من خلال توجيه طلب رسمي بالمشاركة من طرف مديرية الموارد البشرية الى مراكز التكوين , قصد اشراك المعنيين في الدورات التكوينية .

✓ التكوين عند اقتناء تجهيزات جديدة، بالتنسيق مع المؤسسات المؤرّدة , قصد تمكين العمال من حسن استعمال هذه التجهيزات .

✓ ويشمل ذلك تحديد الموارد البشرية المعنية، و ضبط الإطار الزمني والمكاني، ثم تقييم عملية التكوين .

4.4.4 - تقييم المخطط التكويني

ينقسم التقييم إلى :

- **تقييم فوري:** يتم مباشرة بعد انتهاء الدورة التكوينية، ويشمل محتوى التكوين، المنهجية، كفاءة المؤطر، والتنظيم العام .

- **تقييم بعدي:** يتم بعد مدة زمنية لقياس مدى انعكاس التكوين على أداء العامل في منصب عمله.

- **مدارس تكوين عمال الشركة**

❖ المركز الجزائري للتكوين والتنمية المالية (ALCODEFI)

❖ المعهد العالي للتسيير و التخطيط (ISGP)

❖ مؤسسة التعليم والتكوين المهني (L'IDHSS)

❖ معهد تطوير المؤسسة و التسيير (IDEG)

4.5-هيكلية عملية التقييم

الاجتماع الشخصي:

يتم بين العامل ورئيسه المباشر، أو بين المدير ومسؤوليه المباشرين، حسب التسلسل الهرمي. يتم ذلك وفقاً لمخطط

لتحديد أهداف الفترة القادمة (السنة المالية الحالية) وطرق تحقيقها. تشمل عملية التقييم ثلاث مراحل :

4.5.1- تحديد الأهداف

في هذه المرحلة، يتم تحديد الأهداف الفردية والجماعية بشكل مستقل على جميع المستويات (المديرية العامة،

الأقسام، المصالح) .

• تحديد النتائج المرغوب تحقيقها من حيث تركيبها وضبط معدلات حدوثها زمنياً .

• قياس كل هدف أو مهمة وفقاً للمدة الزمنية المحددة .

•ينبغي أن يكون الهدف واضحًا وقابلًا للقياس وممكن التحقيق .

الهدف الرئيسي للمؤسسة، وخاصة في هذه المرحلة، هو توزيعها بشكل يتناسب مع المديرية العملية، استنادًا إلى عدد عمال المؤسسة لتحسين الفعالية.

4.5.2-متابعة الإنجازات

- العامل يحقق الأهداف المحددة .
- يقوم المدير بمراجعة احتياجات وسائل الدعم بشكل دوري.
- يقوم المدير والعامل بمناقشة دورها المستمر في تحقيق الأهداف ومحاولة تقليص الفجوة بين ما تم إنجازه من الأهداف .
- تحقيق الإنجازات
- المدير والعامل يتباحثان باستمرار حول مدى المساهمة في تحقيق الأهداف ومحاولة تقليص الفجوة بين المهام والأهداف المحددة ضمن إطار زمني محدد بشهرين.

في هذه المرحلة، يجب استخدام كافة الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف الجماعية والفردية المتاحة.

4.5.3- تقييم الأداء

1. 4.5.3.1- استمارة التقييم

يتم إجراء تقييم الأداء بشفافية كاملة، سواء بالنسبة للعاملين أو المديرين. هذا التقييم يمكن أن يسهم في تحسين الأداء من خلال التعرف على الكفاءة، بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب، مراجعة إجراءات العمل أو تعزيز الهيكل التنظيمي. إليكم نموذج استمارة التقييم الشخصي :

إضافة النقاط المكتسبة إلى نظام معلومات إدارة الموارد البشرية :

نهاية دورة التقييم من الأداء بشكل شفاف تمامًا، سواء للعاملين أو للمدراء. هذا التقدير يهدف إلى تعزيز الأداء من خلال التعرف على الكفاءة، بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف لمعالجتها عبر التدريب، مراجعة إجراءات العمل أو تحسين الهيكل التنظيمي .

تُجمع هذه الاستمارة شهريًا، ثم تُدرج جميع النقاط المكتسبة في نظام معلومات الموارد البشرية.

2. 4.5.3.2 - نموذج استمارة التقييم:

تحتوي هذه الاستمارة على نموذجي التقييم المستخدمين، حيث يتم من خلالهما تقييم الأداء الفردي في أربع فئات من المؤشرات.

أ. كمية ونوعية العمل:

- الإنجازات خلال الفترة المحددة مقارنة بالهدف.

• تنظيم وترتيب العمل والالتزام بالمواعيد النهائية.

ب. المهارات السلوكية (السلوك):

• الالتزام بالإجراءات والإرشادات وفقاً للتسلسل الهرمي.

• مهارات التواصل والتعاون والعمل الجماعي.

• المصادقية المهنية.

ج . التقيد بمواعيد العمل خلال الشهر:

• الالتزام بالحضور والانصراف في الوقت المحدد

د. الالتزام بالمواعيد خلال الشهر

• الالتزام بالمواعيد وكفاءة الخدمة المقدمة.

• الحضور والانصراف من العمل وفقاً للجدول الزمني المحدد.

هـ . تحقيق الأهداف:

• لضمان أقصى درجات الموضوعية والإنصاف في التقييمات، سيجرى تقييم الأداء الجماعي بناءً على السعر الذي تم

تحقيقه في إنجاز أهداف العمل.

• سيتم تقييم أداء المدراء بناءً على النتائج الرقمية التي حققها زملاؤهم ومعدل نمو هيكلهم.

• إن الاعتراف بالكفاءة الجماعية سيؤدي إلى توزيع تعويض الراتب بين الوحدات التنظيمية بناءً على النسب التي تم

تحقيقها في الدخل الإجمالي للمؤسسة.

• الاعتراف بالجدارة الفردية سيؤدي إلى تعديل الراتب والترقية (الأفقية أو الرأسية) في مهنة العامل.

و - تحليل وإدارة نتائج التقييم الفردي:

1- منحة الأداء الفردي (PRI) ومنحة الأداء الجماعي (PRC)

- منحة الأداء الفردي (PRI) المادة 127 من الاتفاقية الجماعية : " تُخصص منحة الأداء الفردي كتعويض للجهد

والنتيجة أثناء العمل. تُمنح هذه المنحة، التي قد تكون ثابتة أو متغيرة شهرياً وفصلياً وفقاً للمعايير المحددة، على أن لا

تتجاوز 20% من الأجر الأساسي الشهري".

- منحة الأداء الجماعي (PRC) المادة 128 من الاتفاقية الجماعية : " تُخصص منحة الأداء الجماعي لتحفيز الإنتاجية.

تُعطى المنحة الجماعية والمتغيرة شهرياً وفقاً للمؤهلات المحددة، وتُحدد نسبتها بنسبة خمسة وعشرين في المئة (40%) من

الأجر الأساسي الشهري كحد أقصى".

2- توزيع جزء من مكافأة الأداء الفردي والجماعي **PRI / PRC** بالنسبة لجميع الفئات المهنية : الإطارات والعاملين وكذلك العمال، يتم توزيع هذه المنحة وفق النسب التالية :

- قد تصل منحة الأداء الفردي (PRI) إلى 20% من الراتب الأساسي.
- يمكن أن تصل منحة الأداء الجماعي (PRC) إلى 40% من الراتب الأساسي.

المطلب الخامس : التكوين وأثره في تحسين أداء العاملين في مؤسسة كوليئال

من خلال ما سبق، يتضح أن التكوين داخل المؤسسة لا يُعد نشاطاً ثانوياً، بل يمثل أداة فعالة لتحسين أداء العاملين، حيث يساهم في تطوير المهارات المهنية والسلوكية، وتقليل الأخطاء، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة ضمن الأجل المحددة. كما أن اعتماد المؤسسة على نظام تقييم واضح ومؤشرات دقيقة يسمح بقياس التحسن في الأداء وربطه بنتائج التكوين بشكل مباشر.

إضافة إلى ذلك، فإن نتائج التقييم ترتبط بنظام التحفيز المعتمد داخل المؤسسة، مما يجعل التكوين عاملاً مؤثراً في رفع المردودية وتحسين الأداء، خاصة من خلال منحتي المردود الفردي والجماعي:

- **منحة المردود الفردي (PRI)** مخصصة لتعويض المجهود والنتائج خلال العمل، وهي منحة متغيرة شهرياً أو فصلياً، ويحدد سقفها بـ 20% من الأجر القاعدي الشهري.
- **منحة المردود الجماعي (PRC)** مخصصة لتشجيع الإنتاجية، وهي منحة متغيرة شهرياً أو فصلياً، وتحدد نسبتها القصوى بـ 40% من الأجر القاعدي الشهري.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

تمهيد

بعد استعراض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة في الفصول السابقة، يُخصص هذا الفصل لتقديم الجانب التطبيقي من خلال دراسة المتغيرات على أرض الواقع، وذلك بهدف الكشف عن واقع التكوين وأثره في تحسين أداء العاملين.

وسنعمل في هذا الفصل على تقديم الإجراءات المنهجية المعتمدة التي تُعد محورياً رئيسياً لإنجاز الجزء التطبيقي. كما سنتناول بالتفصيل منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، أدوات جمع البيانات (الاستبيان، تقارير ووثائق المؤسسة)، إلى جانب التأكد من صدقها وثباتها، ثم بيان إجراءات التحليل الإحصائي التي ستمكننا من تفسير النتائج والوصول إلى استنتاجات دقيقة تخدم أهداف البحث.

المطلب الاول : منهجية الدراسة ومذاهبها

تتبع كل دراسة منهجية محددة تسعى من خلالها إلى الوصول إلى نتائج موثوقة؛ فالمنهج هو الطريقة المنظمة التي تُستخدم للكشف عن الحقائق عبر تطبيق مجموعة من القواعد العامة، ويرتبط بجمع البيانات وتحليلها تمهيداً للوصول إلى استنتاجات ملموسة (إبراش، 2009) وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة وإشكالياتها التي تهدف إلى الكشف عن أثر التكوين في تحسين أداء العاملين، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يدرس الظاهرة كما هي قائمة في الواقع، ويصفها بدقة باستخدام التعبير الكمي الذي يوضح مقدارها وحجمها. كما تم توظيف الأساليب الكمية للتعرف على مدى اهتمام المؤسسة ببرامج التكوين، وقياس مساهمة هذه البرامج في تحسين أداء العاملين، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. أما المذهب الفلسفي الذي تستند إليه هذه الدراسة، فهو المذهب الوضعي (Positivism)، وهو توجه يؤكد أن المعرفة الحقيقية لا تنبثق إلا من الملاحظة والتجربة والقياس الموضوعي، ويرفض التفسيرات الميتافيزيقية أو الذاتية. ويهدف الباحثون الوضعيون إلى تفسير الظواهر والتنبؤ بها والتحكم فيها من خلال تطبيق أساليب العلوم الطبيعية على الظواهر الاجتماعية، باستخدام المنهج والأدوات الإحصائية للوصول إلى قوانين عامة قابلة للتعميم (Creswell, 2014) ووفقاً لـ (Bryman, 2015)، يفترض هذا المذهب وجود حقائق موضوعية قائمة بذاتها يمكن اكتشافها بتقسيم الظاهرة إلى أجزائها وقياسها بدقة، ثم اختبار الفرضيات المبنية على نظريات سابقة.

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

2.1. مجتمع الدراسة : يقتضي الحديث أولاً عن معنى مجتمع الدراسة، فهو ذلك الإطار الذي يجمع كل الحالات التي تتوافر فيها مجموعة من الخصائص المحددة (ربيع، 2019) ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين بمركب

الحليب كوليتال (Colaital) بئر خادم، والبالغ عددهم 559 عاملاً، وذلك وفقاً للمعطيات التي تم الحصول عليها من المؤسسة خلال فترة التريص.

2.2. عينة الدراسة

تم تحديد واختيار عينة الدراسة بهدف الوصول إلى نتائج قابلة للتحليل والتعميم على مجتمع الدراسة الأصلي، والمتمثل في جميع العاملين بمؤسسة والبالغ عددهم (559) موظفاً.

وقد تم اختيار العينة من مختلف العاملين داخل المؤسسة، مع مراعاة تنوع المناصب والمستويات الإدارية، وذلك لضمان تمثيل جيد لمجتمع الدراسة والحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية.

تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة حساب العينة الخاصة بالمجموعات المحدودة، وفق الصيغة التالية:

$$n=1+N(e^2)N$$

حيث:

- **n**: حجم العينة
- **N**: حجم المجتمع الأصلي (559)
- **e**: نسبة الخطأ المسموح بها (عادة 0.05)

وبناءً على ذلك، فإن حجم العينة المناسب هو حوالي 233 فرداً.

وقد تم توزيع 235 استبياناً على أفراد العينة لتعويض أي استبيانات غير مسترجعة أو غير صالحة للتحليل، حيث تضمن الاستبيان 25 سؤالاً موزعة على محاور الدراسة المختلفة. وملخص ذلك في الجدول (03) التالي :

جدول 3: يوضح توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

التعيين	العدد	النسبة %
الاستبيان الموزعة	235	100
الاستبيان الغير مسترجعة	0	0
الاستبيان المستبعدة	0	0
الاستبيان المسترجعة والصالحة للتحليل	235	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

المطلب الثالث :ادوات جمع البيانات

دائماً في البحوث الميدانية يلجأ الباحث لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة وهي خطوة في غاية الأهمية للتحويل على المعلومات اللازمة لعملية البحث، فالبيانات عند دراسة تظهرها ما يستعين غالباً بأدوات تتابع مع البيانات، حيث تم اختيار الاستبيان و تقارير ووثائق المؤسسة كأدوات تتناوب مع طبيعة موضوع الدراسة أي مع متغيرات البحث.

3.1. تقارير ووثائق المؤسسة :

تعد من الأدوات الحيوية في مجموعة المعلومات والحقائق حيث توفر للباحث وقتاً وجهداً كبيرين. فالمعلومات المتوفرة في سجلات المؤسسة حول أعمالها وعاملاتها تعتبر بيانات جاهزة تمنح الباحث الفرصة لإعادة تنظيمها وعرضها بأسلوبه الخاص، كما تكشف عن بعض القضايا التي يصعب جداً ملاحظتها واكتشافها من خلال استمارة الاستبيان أو المقابلة. لقد اطلعنا على بعض السجلات والمستندات الخاصة بالمؤسسة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، مثل الوثائق المتعلقة بالبرامج التكوينية على سبيل المثال ملحق رقم (04) ، (05)

3.2. الاستبيان:

هي مصطلح يمكن أن يطلق على أي نوع من الأدوات التي تحتوي على أسئلة أو فقرات يستجيب لها الفرد وهو يحتوي على فقرات تكون عادة ذات خبرات ثابتة، ومثل هذه الفقرات تقوم للمستجيب خيرات من "نعم" "لا" "أوافق" "لا أوافق" وما شابه، وعادة ما يضاف بديل ثالث هو "لا أعرف" أو "لا أدرجي". (النعمي و البياتي ، 2009) .

3.2.3. بناء الاستبيان وتطبيقها :

إن من شروط الاستبيان الجيدة أن تكتب بلغة مبسطة ومفهومة وخالية من المصطلحات العلمية والمتخصصة قدر المستطاع كما يجب أن تضمن جمل واضحة وقصيرة وتحمل معنى واحد مع تجنب التكرار والإعادة ، وتبنى الاستبيان انطلاقاً من عملية تفكيك المتغيرات في الفرضيات الجزئية إلى مؤشرات يمكن ملاحظتها مباشرة في الواقع ، وقد كان بناء أسئلة الاستبيان من خلال تفكيك مفاهيم الفرضيات الجزئية إلى أبعاد والأبعاد إلى مؤشرات يمكن ملاحظتها في الواقع. من خلال اعتمادنا على الاستبيان كأداة أساسية لتطبيقها على الميدان للحصول على البيانات وذلك بناء أسئلة الاستبيان بتفكيك وتحليل الأبعاد والمؤشرات يمكن ملاحظتها في الواقع. وقد تتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى ثلاثة محاور والتي تتطلب اختلاف الأبعاد والمؤشرات واختلاف طريقة التحليل من عدة جوانب ؛

- المحور الاول والذي يتناول البيانات الخاصة (الجنس ، العمر ،المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة في المؤسسة ، المنصب الحالي) ؛

- اما المحور الثاني والذي يتمثل في تحديد الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة.

- وكذلك للمحور الثالث الذي يتمحور حول تصميم البرامج التكوينية داخل المؤسسة.

- فيما يخص المحور الرابع و الذي يتضمن تقييم البرامج التكوينية داخل المؤسسة.

- اما بالنسبة للمحور الخامس والذي يتمثل في واقع أداء العاملين داخل المؤسسة .

من خلال ما تقدم يوضح الجدول (04) التالي اسئلة توزيع الاستبيان حسب كل فرضية ومؤشراتها .

جدول : 4 يوضح توزيع اسئلة الاستبيان حسب كل فرضية ومؤشراتها

الفرضية	الابعاد	رقم الاسئلة
المحور الاول	الجنس	01
	العمر	02
	المستوى التعليمي	03
	سنوات الخبرة في المؤسسة	04
	المنصب الحالي	05
المحور الثاني	تحديد الاحتياجات التكوينية	من 06 الى 09
المحور الثالث	تصميم البرامج التكوينية	من 10 الى 13
المحور الرابع	تقييم البرامج التكوينية	من 14 الى 17
المحور الخامس	أداء العاملين	من 18 الى 25

المصدر : من إعداد الطالبة

لقد استخدمت مقياس LIKERT الخماسي للإجابة على عبارات الاستبيان ، كما هو موضح في الجدول (05) أدناه:

جدول :5 يبين درجات مقياس LIKERT

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر : من إعداد الطالبة

لمعرفة وتحديد مستوى إجابة أفراد العينة وفق سلم لكارتر الخماسي البد من حساب طول الفئة ويتم ذلك كما يلي :

- **المدى** : يعكس المدى الفرق بين أعلى وأدنى قيمة في القياس، وبالتالي يمكن حسابه :

$$\text{المدى : } 5 - 1 = 4$$

- **طول الفئة** : ويظهر من خلال العلاقة النسبية بين المدى و عدد الدرجات ومنه يمكن حساب طول الفئة كالآتي :
طول الفئة = المدى / عدد الدرجات .

$$\text{طول الفئة : } 5 / 4 = 0.8$$

- **تحديد الحد الأعلى للفئة**: يتم تحديده بناءً على مجموعة طول الفئة مع قيمة محددة في المقياس .تحديد طول فئات القياس يتم بواسطة المتقلبات.

جدول 6: فئات سلم ليكارث ودلالاتها

المتوسط المرجح	المستوى	درجة التقييم
من 1 الى 1.80	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
من 1.80-2.60	غير موافق	منخفضة
من 2.60 الى 3.40	محايد	متوسطة
من 3.40 الى 4.20	موافق	مرتفعة
من 4.2 الى 5	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الرابع : صدق وثبات الاستبيان

4.1. صدق وثبات اداة الدراسة

تعني أداة الدراسة أنها تقيس بدقة ما يرغب الباحث في قياسه بالفعل، وهذا ما يعرف بصدق الأداة .وللتأكد من ذلك، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على المشرف الأكاديمي لإبداء رأيه حول مدى ملاءمته لجمع البيانات حتى ظهر الاستبيان في شكله النهائي، تم توزيعه على عينة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أما ثبات الأداة فيقصد به درجة اتساقها الداخلي وموثوقيتها، أي قدرتها على إعطاء النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على نفس العينة وفي ظروف مماثلة. وللتأكد من ثبات استبيان الدراسة، تم الاعتماد على معاملات الاتساق الداخلي التي

تقيس مدى تجانس عناصر المقياس وترابطها.

المطلب الخامس : أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) و هو اختصار لعبارة "Statistical Package for Social Sciences" ، أي "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، وهو برنامج إحصائي صمم أساساً لمعالجة التحليلات الإحصائية في الدراسات الاجتماعية، حيث يتميز بقدرته على تنفيذ عمليات إحصائية متعددة تشمل الإحصاء الوصفي (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية) والإحصاء الاستدلالي (مثل معاملات الارتباط وتحليل التباين). تم تطبيق مجموعة من هذه الأساليب، بما في ذلك ما يلي :

- **التكرارات والنسب المئوية :** تشمل عينة الدراسة نصف المشاركين حسب الجنس، العمر، الخبرة، المنصب، المستوى التعليمي.
- **المتوسط الحسابي والانحراف القياسي :** المعدل يكشف عن الاتجاه الخاص بالعينة (قبول أو رفض)، في حين أن الانحراف يوضح مدى تشتت الردود حول المعدل.
- **ألفا كرونباخ :** هو مؤشر يضمن ثبات أداة القياس (الاستبيان) وتناسقها الداخلي. إذا كانت النتيجة تفوق 0.6، فإن الأداة تعتبر صالحة.
- **معامل ارتباط بيرسون :** يحدد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين عدديين (مثل التكوين وأداء العاملين).
- **الانحدار المتعدد :** يسلط الضوء على تأثير المتغيرات المستقلة (محاور للتكوين) على المتغير التابع (أداء العاملين)، ويحدد أي منها له التأثير الأكبر.

خلاصة الفصل الثاني

في الفصل الثاني، تناولنا التعريف بمؤسسة مركب الحليب كوليتال (Colaital) بئر خادم، بما في ذلك نشاطاتها وهيكلها التنظيمية العامة، بالإضافة إلى مهامها وصلحياتها. كما قدمنا لمحة عن مديرية الموارد البشرية ونشاطاتها مع التركيز على الهيكل التنظيمي. وقد تطرقنا أيضًا إلى واقع التكوين داخل المركب وأهميته في تعزيز أداء العاملين. ثم انتقلنا إلى شرح المنهجية المتبعة في الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة بهدف تحليل النتائج. تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، ومن خلاله تم جمع المعلومات والبيانات. حيث قمنا بتقسيم الاستبيان إلى قسمين: الجزء الأول يتناول البيانات الشخصية والمهنية لعينة الأفراد، بينما تضمن الجزء الثاني محورين: المحور الأول الذي ضم المتغير المستقل (واقع التكوين)، والمحور الثاني الذي احتوى على المتغير التابع (أداء العاملين). وقد أجرينا اختبارًا وقياسًا لدقته وثباته قبل توزيعه باستخدام برنامج (SPSS).

الفصل الثالث

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

بعد تقديم مؤسسة ومنهجية الدراسة في الفصل الثاني، يتناول هذا الفصل الثالث التحليل الإحصائي للنتائج الناتجة عن الاستبيان الذي تم توزيعه لعينة من عمال المصنع. حيث سيتم تحليل البيانات المجمعة بواسطة الإحصاءات الوصفية (مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات والانحرافات المعيارية) لتوصيف متغيرات الدراسة (التكوين وأداء العاملين)، ثم باستخدام الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. سيتم ذلك من خلال برنامج SPSS للوصول إلى نتائج علمية يمكن تفسيرها وتعميمها. وكل هذا من خلال التطرق للمباحث التالية :

-المبحث الأول: المبحث الأول : عرض و تحليل بيانات الدراسة.

-المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

المبحث الاول : عرض و تحليل بيانات الدراسة

يتضمن هذا القسم معالجة إحصائية للبيانات المستخرجة من الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة. حيث ينطرق إلى الوصف الإحصائي لهذه البيانات الشخصية ثم عرض وتحليل نتائجها.

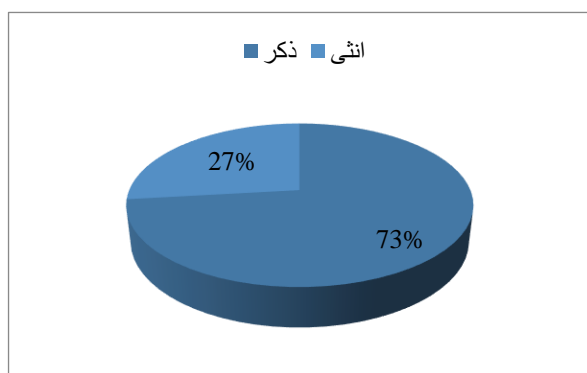
المطلب الاول : وصف خصائص عينة الدراسة

الجدول التالية تبين توزيع عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية حسب البيانات الشخصية والتي تشمل: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب .

• حسب متغير الجنس

الجدول الموالي يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس وهو مبين كما يلي:

شكل 6: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



جدول 7: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	172	73,2
انثى	63	26,8
المجموع	235	100

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم (6)، نلاحظ أن فئة الذكور بلغت 172 تكراراً، بنسبة (73,2%)، بينما بلغت فئة الإناث 62 تكراراً، بنسبة (26,8%)، مما يعني أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث في عينة الدراسة. وبناءً على ذلك استنتج أن مركب الحليب كوليئال يعتمد على عنصر الذكور أكثر من الإناث، خاصة فيما يتعلق بالمهام المرتبطة بالإنتاج والصيانة والعمليات التقنية التي تتطلب جهداً بدنياً، وهذا ما يفسر التفاوت الملاحظ في نسب الجنسين داخل العينة.

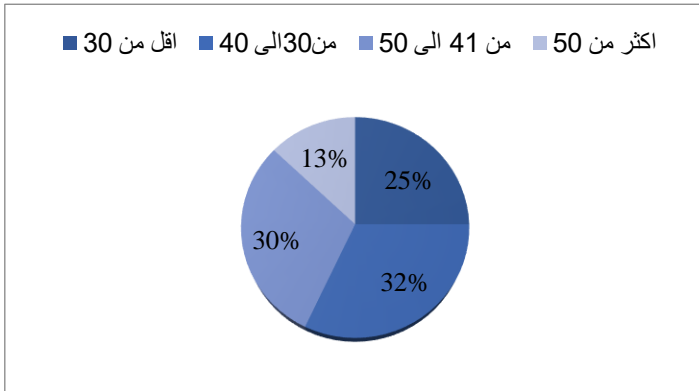
• حسب متغير العمر

الجدول الموالي يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر وهو مبين كما يلي:

جدول 8: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية%
أقل من 30	59	25, 1
من 30 إلى 40	75	31,9
من 41 إلى 50	71	30,2
أكثر من 50	30	12,8
المجموع	235	100

شكل 7: توزيع عينة الدراسة حسب العمر



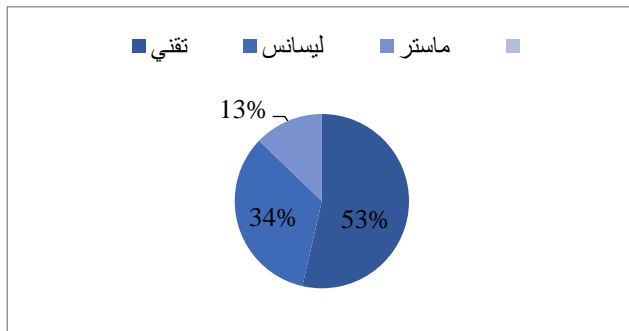
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (7)، نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بلغت 75 تكراراً بنسبة (31.9%) ، تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة بـ 71 تكراراً بنسبة (30.2%) ، ثم الفئة أقل من 30 سنة بـ 59 تكراراً بنسبة (25.1%) ، وأخيراً الفئة أكثر من 50 سنة بـ 30 تكراراً بنسبة (12.8%) مما سبق استنتج أن مركب الحليب كوليتال يعتمد بشكل أكبر على فئة الشباب (30-40 سنة)، لما تتمتع به من حيوية ونشاط بدني يؤهلها للعمل في مجالات الإنتاج والصيانة والعمليات التقنية، بالإضافة إلى بداية تراكم الخبرة المهنية لديها. وتأتي بعدها فئة منتصف العمر (41-50 سنة) التي تمتلك خبرة أطول، لكن الجهد البدني لديها يبدأ في الانخفاض نسبياً. وهذا الاعتماد على فئة الشباب هو ما يمنح الشركة دافعاً نحو التطور والتحسين المستمر.

• حسب متغير المستوى

الجدول الموالي يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي وهو مبين كما يلي:

شكل 8: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى



جدول 9: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى

المستوى	التكرارات	النسبة المئوية%
تقني	126	53,6
ليسانس	79	33,6
ماستر	30	12,8
المجموع	235	100

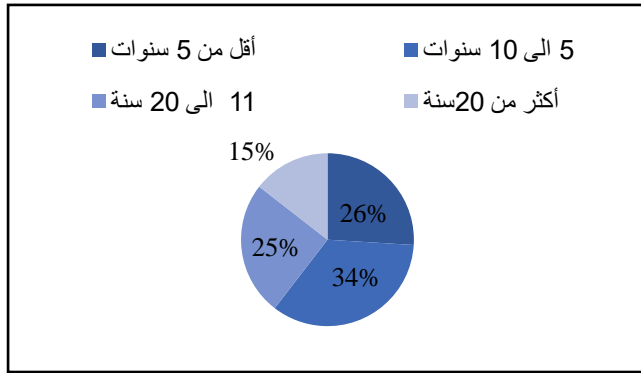
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (9) والشكل رقم (8)، نلاحظ أن فئة التقنيين بلغت 126 تكراراً، بنسبة (53.6%) ، تليها فئة الليسانس بـ 79 تكراراً بنسبة (33.6%) ، ثم فئة الماستر بـ 30 تكراراً بنسبة (12.8%) مما يعني أن فئة التقنيين هي الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة. وبناءً على ذلك نستنتج أن مركب الحليب كوليئال يعتمد بشكل أكبر على العنصر التقني، نظراً لطبيعة المؤسسة الصناعية التي تحتاج إلى أيدٍ تقنية ماهرة في أقسام الإنتاج والصيانة ومراقبة الجودة، وهذا ما يفسر الهيمنة النسبية للتقنيين مقارنة ببقية الفئات التعليمية الأخرى داخل العينة.

• سنوات الخبرة في المؤسسة

الجدول الموالي يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة وهو مبين كما يلي:

جدول:10 توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة شكل:9 توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	61	26,0
5 إلى 10 سنوات	81	34,5
11 إلى 20 سنة	59	25,1
أكثر من 20 سنة	34	14,5
المجموع	235	100

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (9)، نلاحظ أن فئة الخبرة "5 إلى 10 سنوات" بلغت 81 تكراراً، بنسبة (34.5%) ، تليها فئة "أقل من 5 سنوات" بـ 61 تكراراً بنسبة (26.0%) ، ثم فئة "11 إلى 20 سنة" بـ 59 تكراراً بنسبة (25.1%) ، وأخيراً فئة "أكثر من 20 سنة" بـ 34 تكراراً بنسبة (14.5%) . مما يعني أن فئة الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) هي الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة، حيث تليها مباشرة فئة الخبرة القليلة (أقل من 5 سنوات)، في حين أن ذوي الخبرة الطويلة جداً (أكثر من 20 سنة) هم الأقل تمثيلاً. وبناءً على ذلك استنتج أن مركب الحليب كوليئال يعتمد بشكل أكبر على العمال ذوي الخبرة المتوسطة مع وجود ملحوظ للعمال الجدد، مما يشير إلى ديناميكية توازن بين ضخ دماء جديدة والاستفادة من الخبرات المتراكمة متوسطة المدى، وذلك نظراً لطبيعة المؤسسة الصناعية التي تحتاج إلى كفاءات تقنية حديثة وخبرات ميدانية متوسطة في آن واحد.

المطلب الثاني : الإحصاء الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة

نتناول فيما يلي دراسة اتجاهات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري، ومستوى الأهمية النسبية وترتيب كل عبارة في كل محور، مع التحليل والتفسير المناسبين، وذلك بهدف قياس أثر التكوين على تحسين أداء العاملين في مركب الحليب كوليتال (Colaital) بئر خادم".

• عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

جدول 11: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (تحديد الاحتياجات التكوينية)

العبارة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المدى (Range)	الانحراف المعياري (σ)	المتوسط (Moyenne)	مستوى الموافقة
تسألني المؤسسة عن الصعوبات التي أواجهها في العمل قبل تنظيم أي تكوين	1	5	4	0,889	3,41	متوسط إلى مرتفع
أشارك بنشاط في تحديد أولوياتي التعليمية والاحتياجات التكوينية الخاصة بي	1	5	4	0,893	3,53	مرتفع
تحدد المؤسسة احتياجاتي التكوينية بدقة عالية	1	5	4	0,902	3,64	مرتفع
ساهم تحديد الاحتياجات التكوينية في تحسين أدائي الوظيفي بشكل ملحوظ	2	5	3	0,803	3,8	مرتفع

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن عبارات المحور الأول (تحديد الاحتياجات التكوينية) تراوحت نتيجتها في مستوى "موافق" إلى "موافق بشدة"، وأن أفراد عينة الدراسة يرون أن تحديد الاحتياجات التكوينية بالنسبة للمؤسسة يعبر عن درجة موافقة في المركب محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على تحديد الاحتياجات التكوينية (3.60 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.68 إلى 5.00) تقريباً، مما يشير إلى مستوى "موافق" لدرجة الاستجابة لتحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة. ويمكن من خلال الجدول نفسه ترتيب عبارات تحديد الاحتياجات التكوينية تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

• تأتي في المرتبة الأولى العبارة : "ساهم تحديد الاحتياجات التكوينية في تحسين أدائي الوظيفي بشكل

ملحوظ" بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.80 ، حيث بلغ عدد الموافقين (درجة 4 و 5) ما يقارب (يُضاف العدد من جدول التكرارات). وهذا يعني أن أغلبية أفراد عينة يرون أن تحديد الاحتياجات يساهم بالفعل في تحسين أدائهم الوظيفي.

• تأتي في المرتبة الثانية العبارتان:

- "تحدد المؤسسة احتياجاتي التكوينية بدقة عالية" بمتوسط (3.64) وانحراف معياري (0.90))
 - "أشارك بنشاط في تحديد أولوياتي التعليمية والاحتياجات التكوينية الخاصة بي" بمتوسط (3.53) وانحراف معياري (0.89). حيث بلغ عدد الموافقين (4 و5) لكل منهما (يُضاف العدد). وهذا يشير إلى أن دقة تحديد المؤسسة للاحتياجات مقبولة، كما أن مشاركة العمال في تحديد أولوياتهم تظهر بشكل متوسط، لكنها ليست عالية بما يكفي.

• تأتي في المرتبة الثالثة العبارة: " تسألني المؤسسة عن الصعوبات التي أواجهها في العمل قبل تنظيم أي

تكوين" بمتوسط (3.41) وانحراف معياري (0.89) ، حيث بلغ عدد الموافقين (4 و5) (يُضاف العدد). وهذا يعني أن استفسار المؤسسة عن الصعوبات هو الأقل بين جميع العبارات، مما يعكس ضعفاً في هذه الممارسة مقارنة بباقي جوانب تحديد الاحتياجات.

وبناءً على المتوسط الحسابي العام للمحور الذي يساوي (3.60) والانحراف المعياري التقريبي (0.87)، ومستوى الأهمية المعادل لدرجة "موافق" (مع ملاحظة أنه أقل بقليل من عتبة 3.68)، فإن المؤسسة تتبنى عملية تحديد الاحتياجات التكوينية لعمالها بشكل متوسط إلى ملحوظ، مع ضرورة تعزيز استفسارها عن الصعوبات التي يواجهها العمال، وزيادة مشاركتهم الفعلية في تحديد أولوياتهم بشكل أكثر فعالية.

• عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

جدول 12: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (تصميم البرامج التكوينية)

العبارة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المدى (Range)	الانحراف المعياري (σ)	المتوسط (Moyenne)	مستوى الموافقة
تضمنت البرامج التكوينية تدريباً عملياً على الآلات أو الأدوات التي أستخدمها في عملي	1	5	4	0,98	3,6	مرتفع
تم استخدام أكثر من طريقة في التكوين (محاضرات، ورش عمل، تمارين تطبيقية)	1	5	4	0,97	3,77	مرتفع
محتوى البرامج التكوينية ذو جودة عالية وملامح لمتطلبات وظيفتي	1	5	4	0,96	3,67	مرتفع
ساعدني التصميم الجيد للبرامج التكوينية على تحسين أدائي في العمل	1	5	4	0,96	3,87	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور "تصميم البرامج التكوينية" تراوحت بين (3.60 و 3.87)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.73 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.68–5.00) مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يبدون موافقة مرتفعة تجاه تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة محل الدراسة. ويمكن من خلال الجدول نفسه ترتيب عبارات هذا المحور تنازلياً من أعلى متوسط إلى أدنى متوسط على النحو التالي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة: "ساعدني التصميم الجيد للبرامج التكوينية على تحسين أدائي في العمل" بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.96. هذا المستوى مرتفع مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يدركون بوضوح الأثر الإيجابي للتصميم الجيد للبرامج التكوينية على تحسين أدائهم الوظيفي. كما أن الانحراف المعياري (0.96) يعكس تبايناً مقبولاً نسبياً في الآراء.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة: "تم استخدام أكثر من طريقة في التكوين (محاضرات، ورش عمل، تمارين تطبيقية)" بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.97. وهذا يدل على أن العمال يلاحظون تنوعاً في طرق التقويم التكويني، حيث يعتبر هذا التنوع عاملاً مساعداً في تحسين تجربتهم التكوينية. كما يشير الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.97) إلى تجانس أكبر في الآراء حول هذه النقطة.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة: "محتوى البرامج التكوينية ذو جودة عالية وملئم لمتطلبات وظيفتي" بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.96. وهذا يعني أن جودة المحتوى وملاءمته لمتطلبات الوظيفة تحظى بتقييم مرتفع أيضاً، لكنها أقل بقليل من العبارتين السابقتين. ويشير الانحراف المعياري (0.96) إلى تجانس نسبي في الآراء حول هذا الجانب.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة: "تضمنت البرامج التكوينية تدريباً عملياً على الآلات أو الأدوات التي أستخدمها في عملي" بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.98). وهذا المستوى لا يزال مرتفعاً لكنه الأدنى بين عبارات المحور، مما يعني أن الجانب العملي للتكوين (التدريب على الآلات والأدوات) هو أقل الجوانب تقيماً ضمن هذا المحور. كما أن الانحراف المعياري (0.98) يعكس تبايناً مقبولاً في آراء العمال حول هذه النقطة.

أما الانحرافات المعيارية للعبارات، فقد تراوحت بين (0.96 و 0.98)، وهي قيم منخفضة نسبياً تعكس تجانساً ملحوظاً في إجابات أفراد العينة، وتدل على أن الآراء متقاربة ولم تتباعد بشكل كبير بين مستويات الموافقة المختلفة.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع (تقييم البرامج التكوينية)
- جدول : 13 نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع (تقييم البرامج التكوينية)

العبارة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المدى (Range)	الانحراف المعياري	المتوسط (Moyenne)	مستوى الموافقة
---------	-------------	-------------	---------------	-------------------	-------------------	----------------

		(σ)				
متوسط	3,28	1	4	5	1	تطلب مني المؤسسة إبداء رأيي في البرنامج التكويني بعد انتهائه مباشرة
متوسط	3,47	0,99	4	5	1	يتم اختبائي أو تقييمي بعد انتهاء التكوين (اختبار عملي أو كتابي)
متوسط	3,58	0,91	4	5	1	يتم مناقشة نتائج التقييم معي لتحديد نقاط قوتي وضعفي
متوسط	3,67	0,95	4	5	1	ساهم تقييم البرامج التكوينية في تحسين أدائي وتطوير قدراتي المهنية

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور "تقييم البرامج التكوينية" تراوحت بين (3.28 و 3.67)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.50 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.34 – 3.67) مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يبدون موافقة متوسطة تجاه عملية تقييم البرامج التكوينية في المؤسسة محل الدراسة، مع الإشارة إلى أن هذا المتوسط قريب من عتبة الموافقة المرتفعة (3.68). ويمكن من خلال الجدول نفسه ترتيب عبارات هذا المحور تنازلياً من أعلى متوسط إلى أدنى متوسط على النحو التالي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة: "ساهم تقييم البرامج التكوينية في تحسين أدائي وتطوير قدراتي المهنية" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.95) وهذا المستوى متوسط إلى مرتفع، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يدركون الأثر الإيجابي لعملية التقييم على تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم المهنية. كما أن الانحراف المعياري (0.95) يعكس تبايناً مقبولاً في الآراء.
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة: "يتم مناقشة نتائج التقييم معي لتحديد نقاط قوتي وضعفي" بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري (0.91) وهذا المستوى متوسط، مما يعني أن مناقشة نتائج التقييم مع العمال تحظى بتقييم مقبول، لكنها ليست عالية. ويشير الانحراف المعياري (0.91) إلى تجانس نسبي في الآراء.
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة: "يتم اختبائي أو تقييمي بعد انتهاء التكوين (اختبار عملي أو كتابي)" بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري (0.99) وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بتطبيق الاختبارات والتقييمات بعد التكوين بشكل متوسط، وهو مستوى موافقة متوسط. ويشير الانحراف المعياري (0.99) إلى تباين طفيف في آراء العمال حول هذه الممارسة.

• تأتي في المرتبة الرابعة العبارة: " تطلب مني المؤسسة إبداء رأيي في البرنامج التكويني بعد انتهائه مباشرة" بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.00) وهذا المستوى متوسط منخفض، مما يعكس أن طلب رأي العمال في البرنامج التكويني هو أقل جانب في هذا المحور، وقد يشير إلى أن المؤسسة لا تعطي أولوية كبيرة لجمع آراء العمال حول جودة التكوين، أو أنها تفعل ذلك بشكل شكلي فقط. كما أن الانحراف المعياري (1.00) يشير إلى تباين أكبر في الإجابات مقارنة بالعبارات الأخرى.

أما الانحرافات المعيارية للعبارات، فقد تراوحت بين (0.91 و 1.00)، وهي قيم متوسطة تعكس تبايناً مقبولاً في إجابات أفراد العينة، وتدل على أن الآراء كانت متقاربة إلى حد ما، خاصة فيما يتعلق بمناقشة نتائج التقييم وأثرها على تحسين الأداء.

• عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس (أداء العاملين)

جدول 14: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخامس (أداء العاملين)

العبارة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المدى (Range)	الانحراف المعياري (σ)	المتوسط (Moyenne)	مستوى الموافقة
بعد التكوين، انخفضت نسبة أخطائي في العمل	2	5	3	0,71	3,77	مرتفع
ساعدني التكوين على إنجاز مهامي بسرعة أكبر	2	5	3	0,71	3,85	مرتفع
ساعدني التكوين على إنجاز العمل بمجهود أقل وفعالية أكبر	2	5	3	0,72	3,92	مرتفع
مكنني التكوين من اكتساب مهارات جديدة لم أكن أمتلكها من قبل	2	5	3	0,71	4,01	مرتفع جداً
أصبحت أستخدم المهارات الجديدة التي اكتسبتها من التكوين في عملي اليومي	2	5	3	0,71	3,94	مرتفع
مستوى مهاراتي الحالي أفضل مما كان عليه قبل التكوين	2	5	3	0,68	3,97	مرتفع
أصبحت قادراً على حل المشكلات التي تواجهني في العمل بنفسني بفضل التكوين	2	5	3	0,69	3,77	مرتفع

مرتفع	3,85	0,72	3	5	2	ساهم التكوين في تحسين قدرتي على اتخاذ القرارات الصحيحة في عملي
-------	------	------	---	---	---	--

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور "أثر التكوين على تحسين أداء العاملين" تراوحت بين (3.77 و 4.01)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.88 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.68–5.00) مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يبدون موافقة مرتفعة جداً على تحسين أدائهم بفضل التكوين في المؤسسة محل الدراسة. ويمكن من خلال الجدول نفسه ترتيب عبارات هذا المحور تنازلياً من أعلى متوسط إلى أدنى متوسط على النحو التالي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة: "مكثني التكوين من اكتساب مهارات جديدة لم أكن أمتلكها من قبل" بمتوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.71) وهذا المستوى مرتفع جداً، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يرون أن التكوين ساهم بشكل كبير في إكسابهم مهارات جديدة. كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.71) يعكس تجانساً كبيراً في الآراء.
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة: "مستوى مهاراتي الحالي أفضل مما كان عليه قبل التكوين" بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (0.68). وهذا يؤكد أن العمال يدركون تحسناً واضحاً في مستوى مهاراتهم بعد التكوين، مع أقل تباين في الآراء (0.68)، مما يدل على اتفاق واسع.
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة: "أصبحت أستخدم المهارات الجديدة التي اكتسبتها من التكوين في عملي اليومي" بمتوسط (3.94) وانحراف معياري (0.71). وهذا يشير إلى أن العمال لا يكتسبون مهارات جديدة فقط، بل يقومون بتطبيقها فعلياً في مهامهم اليومية.
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة: "ساعدني التكوين على إنجاز العمل بمجهود أقل وفعالية أكبر" بمتوسط (3.92) وانحراف معياري (0.72). ويعني هذا أن التكوين أسهم في تحسين الفعالية وتقليل الجهد، لكنه أقل قليلاً من العبارات السابقة.
- تأتي في المرتبة الخامسة (بالتساوي تقريباً):
 - "ساعدني التكوين على إنجاز مهامي بسرعة أكبر" بمتوسط 3.85 وانحراف معياري 0.71.
 - "ساهم التكوين في تحسين قدرتي على اتخاذ القرارات الصحيحة في عملي" بمتوسط (3.85) وانحراف معياري (0.72). وهذا يدل على تحسن في السرعة وجودة القرارات بشكل ملحوظ.
- تأتي في المرتبة السادسة (بالتساوي):
 - "بعد التكوين، انخفضت نسبة أخطائي في العمل" بمتوسط (3.77) وانحراف معياري (0.71).

- "أصبحت قادراً على حل المشكلات التي تواجهني في العمل بنفسه بفضل التكوين" بمتوسط (3.77) وانحراف معياري (0.69). وهذان الجانبان (تقليل الأخطاء وحل المشكلات) حصلاً على أدنى المتوسطات ضمن هذا المحور، لكنهما لا يزالان ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، مما يشير إلى أثر إيجابي لكنه أقل بروزاً مقارنة باكتساب المهارات وتطبيقها.

أما الانحرافات المعيارية للعبارات، فقد تراوحت بين (0.68 و 0.72)، وهي قيم منخفضة جداً، تعكس تجانساً كبيراً في إجابات أفراد العينة، وتدل على أن الآراء كانت متقاربة بشدة، مما يعزز ثقة النتائج واستقرارها. وأقل انحراف معياري (0.68) كان للعبارة "مستوى مهاراتي الحالي أفضل"، مما يعني اتفاقاً شبه كامل على هذا التحسن.

المطلب الثالث : التحقق من خصائص أداة القياس

3.1- قياس ثبات عناصر الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ

للتحقق من موثوقية أداة البحث (الاستبيان)، استخدمنا اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس درجة اتساق وتجانس عناصر الاستبيان. يعتمد هذا الاختبار على قيمة معامل ألفا، وتعتبر الأداة متينة إذا كانت قيمة ألفا تساوي أو تفوق (0.60). وكلما اقتربت هذه القيمة من الرقم (1) زاد ذلك من دلالة ثبات الأداة ودقتها العالية.

جدول 15: معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

البيان	معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)
تحديد الاحتياجات التكوينية	0,907
تصميم البرامج التكوينية	0,934
تقييم البرامج التكوينية	0,927
أداء العاملين	0,906
الثبات الكلي	0,919

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (12) يعرض نتائج معامل ألفا كرونباخ. فقد بلغ معامل الثبات لمحور "تحديد الاحتياجات التكوينية" (0.907) وهو مستوى ممتاز، ولمحور "تصميم البرامج التكوينية" (0.934) وهو مستوى ممتاز جداً، ولمحور "تقييم البرامج التكوينية" (0.927) وهو مستوى ممتاز، ولمحور "أداء العاملين" (0.906) وهو مستوى ممتاز أيضاً. أما الثبات الكلي للاستبيان فلم يتم تحديده في الجدول (يُرجى إضافته). جميع هذه القيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.60) بل وتتجاوز بكثير عتبة (0.70) و (0.80)، مما يؤكد أن أداة القياس تتمتع بموثوقية عالية جداً لاختبار فرضيات الدراسة.

3.2- قياس صدق عبارات محاور الاستبيان

بعد التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ننتقل إلى التحقق من صدق البناء للمحاور المختلفة. يهدف صدق البناء إلى اختبار مدى قدرة عبارات كل محور على قياس المفهوم النظري الذي صُممت من أجله، ومدى تجانس هذه العبارات واتساقها فيما بينها. ولتحقيق ذلك، تم حساب معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) بين كل عبارة وأخرى ضمن المحور الواحد. ومثل ما هو مبين في الجدولين (16) و(17).

جدول 16: مدى صدق واتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير المستقل التكوين

رقم العبارة	العبارة	معامل ارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة (Sig.)
المحور الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية			
01	تسألني المؤسسة عن الصعوبات التي أواجهها في العمل قبل تنظيم أي تكوين.	**0.712	0.000
02	أشارك بنشاط في تحديد أولوياتي التعليمية والاحتياجات التكوينية الخاصة بي.	**0.663	0.000
03	تحدد المؤسسة احتياجاتي التكوينية بدقة عالية.	**0.698	0.000
04	ساهم تحديد الاحتياجات التكوينية في تحسين أدائي الوظيفي بشكل ملحوظ.		
المحور الثالث: تصميم البرامج التكوينية			
01	تضمنت البرامج التكوينية تدريباً عملياً على الآلات أو الأدوات التي أستخدمها في عملي.	**0.776	0.000
02	تم استخدام أكثر من طريقة في التكوين (محاضرات، ورش عمل، تمارين تطبيقية).	**0.804	0.000
03	محتوى البرامج التكوينية ذو جودة عالية وملائم لمتطلبات وظيفتي.	**0.754	0.000
04	ساعدني التصميم الجيد للبرامج التكوينية على تحسين أدائي في العمل.		
المحور الرابع: تقييم البرامج التكوينية			
01	تطلب مني المؤسسة إبداء رأيي في البرنامج التكويني بعد انتهائه مباشرة.	**0.738	0.000
02	يتم اختباري أو تقييمي بعد انتهاء التكوين (اختبار عملي أو كتابي).	**0.738	0.000
03	يتم مناقشة نتائج التقييم معي لتحديد نقاط قوتي وضعفي.	**0.766	0.000
04	ساهم تقييم البرامج التكوينية في تحسين أدائي وتطوير قدراتي المهنية.	1	—

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (16) نتائج معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محاور التكوين الثلاثة: تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية، وتقييم البرامج التكوينية، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي جيد بين العبارات.

فقد تراوحت معاملات الارتباط في محور تحديد الاحتياجات التكوينية بين (0.663) و(0.712)، وفي محور تصميم البرامج التكوينية بين (0.754) و(0.804)، أما محور تقييم البرامج التكوينية فتراوحت بين (0.738) و(0.766). وتعد أعلى قيمة ارتباط في محور تصميم البرامج، مما يعكس أهمية جودة تصميم البرامج التكوينية في تحسين الأداء.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن جميع محاور المتغير المستقل تتمتع بدرجة مرتفعة من صدق البناء والاتساق الداخلي، مما يدل على تجانس العبارات وصلاحيّة أداة الدراسة للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

جدول 17: مدى صدق واتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير التابع أداء العاملين.

رقم العبارة	العبارة	معامل ارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة (Sig.)
01	بعد التكوين، انخفضت نسبة أخطائي في العمل.	**0.604	0.000
02	ساعدني التكوين على إنجاز مهامي بسرعة أكبر.	**0.475	0.000
03	ساعدني التكوين على إنجاز العمل بمجهود أقل وفعالية أكبر.	**0.491	0.000
04	مكنتني التكوين من اكتساب مهارات جديدة لم أكن أمتلكها من قبل.	**0.591	0.000
05	أصبحت أستخدم المهارات الجديدة التي اكتسبتها من التكوين في عملي اليومي.	**0.545	0.000
06	مستوى مهاراتي الحالي أفضل مما كان عليه قبل التكوين.	**0.591	0.000
07	أصبحت قادراً على حل المشكلات التي تواجهني في العمل بنفسني بفضل التكوين.	**0.521	0.000
08	ساهم التكوين في تحسين قدرتي على اتخاذ القرارات الصحيحة في عملي.	1	—

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (17) نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات محور أداء العاملين، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين العبارات، وأنها تقيس مفهوماً واحداً يتمثل في تحسين أداء العاملين بعد التكوين.

وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.475) و(0.604)، حيث سجلت أدنى قيمة للعبارة الثانية المتعلقة بإنجاز المهام بسرعة أكبر، في حين سجلت أعلى قيمة للعبارة الثامنة المرتبطة بتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في العمل. كما أظهرت بقية العبارات معاملات ارتباط جيدة، مما يعكس ترابطاً واضحاً بين مختلف أبعاد الأداء العاملين.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن جميع عبارات محور أداء العاملين تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحية أداة الدراسة للاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مدى صحة العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط كأداة إحصائية مناسبة لقياس أثر أبعاد التكوين على أداء العاملين. ومن أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، كان من الضروري أولاً التأكد من توفر الشروط الأساسية اللازمة لاستخدام هذا الأسلوب الإحصائي، وفي مقدمتها تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

4.1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يُعد اختبار التوزيع الطبيعي من الشروط الأساسية لاستخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية، ومن بينها تحليل الانحدار الخطي. وللتحقق من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، تم الاعتماد على معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)، باعتبارهما من أكثر المؤشرات استخداماً في هذا المجال. وقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول التالي ما يأتي:

جدول 18: معامل الالتواء و التفرطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Skewness (الالتواء)	Kurtosis (التفرطح)	التقييم
تحديد الاحتياجات التكوينية	0.047	0.060	طبيعي جداً
تصميم البرامج التكوينية	-0.017	-0.478	طبيعي
تقييم البرامج التكوينية	0.012	-0.516	طبيعي
أداء العاملين	-0.142	-0.020	طبيعي

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل الالتواء تراوحت بين (-0.142) و (0.047)، في حين تراوحت قيم معامل التفرطح بين (-0.516) و (0.060)، وهي قيم تقع ضمن الحدود المقبولة علمياً، حيث تعتبر البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً إذا كانت قيم الالتواء ضمن المجال ± 2 ، وقيم التفرطح ضمن المجال ± 7 . وبناءً على ذلك، يمكن القول إن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة، ولا تعاني من انحرافات جوهرية، مما يجعلها صالحة لاستخدام الأساليب

الإحصائية البارامترية، وعلى رأسها تحليل الانحدار الخطي البسيط.

4.2-اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد التكوين على أداء العاملين، وذلك بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS. ويُعد هذا الأسلوب الإحصائي من أكثر الأساليب ملائمة لقياس تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد، مما يجعله مناسباً لاختبار كل فرضية فرعية على حدة.

وقد تم اختبار الفرضيات الفرعية وفق منهجية إحصائية تقوم على صياغة فرضية صفرية (H_0) تنص على عدم وجود أثر معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع، وفرضية بديلة (H_1) تنص على وجود أثر معنوي لهذا المتغير.

وتتمثل الفرضيات الفرعية للدراسة فيما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي:

- يؤدي تحديد الاحتياجات التكوينية إلى تحسين أداء العاملين .

صياغة الفرضية

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يؤدي تحديد الاحتياجات التكوينية إلى تحسين أداء العاملين .
- الفرضية البديلة (H_1): يؤدي تحديد الاحتياجات التكوينية إلى تحسين أداء العاملين .

الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على ما يلي:

- يساعد تصميم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين

صياغة الفرضية

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يساعد تصميم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين .
- الفرضية البديلة (H_1): يساعد تصميم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين .

الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي:

- يساهم تقييم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين .

صياغة الفرضية

- الفرضية الصفرية (H0): لا يساهم تقييم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين .
- الفرضية البديلة (H1): يساهم تقييم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين .

وبعد تحديد الفرضيات الفرعية وصياغتها إحصائياً، سيتم فيما يلي عرض نتائج اختبار كل فرضية على حدة وتحليلها اعتماداً على نتائج الانحدار الخطي البسيط

جدول:19 نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية

المتغير التابع: أداء العاملين						
المتغيرات المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار غير المعياري B	قيمة اختبار T
تحديد الاحتياجات التكوينية	0.653	0.427	173.380	0.000	0.626	13.167
تصميم البرامج التكوينية	0.785	0.616	373.772	0.000	0.706	19.333
تقييم البرامج التكوينية	0.665	0.443	185.080	0.000	0.594	13.604

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد التكوين على أداء العاملين، حيث سجل بعد تحديد الاحتياجات التكوينية معامل ارتباط قدره (R=0.653) ، ومعامل تحديده (R²=0.427) ، مما يدل على مساهمته في تفسير 42.7% من التغيرات في أداء العاملين. كما بلغ معامل الانحدار (B=0.626) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لهذا البعد.

كما بينت النتائج أن تصميم البرامج التكوينية له تأثير قوي على أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.785$) ومعامل التحديد ($R^2=0.616$)، وهو ما يعني أنه يفسر 61.6% من التغير في الأداء، وهو أعلى تأثير بين الأبعاد الثلاثة، كما سجل معامل الانحدار ($B=0.706$) عند مستوى دلالة (0.000)

أما فيما يتعلق بتقييم البرامج التكوينية، فقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.665$) ومعامل التحديد ($R^2=0.443$)، مما يدل على تفسير 44.3% من التغيرات في الأداء، مع قيمة معامل انحدار ($B=0.594$) ودلالة إحصائية (0.000)

كما أظهرت قيم (F) في جميع النماذج دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يؤكد صلاحية نماذج الانحدار المستخدمة ومعنوية العلاقات المدروسة.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية لكل فرضية فرعية، وقبول الفرضيات البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكوين (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، تقييم البرامج) على أداء العاملين.

4.3 - اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

- تؤثر مراحل العملية التكوينية (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، تقييم البرامج) في تحسين أداء العاملين.

صياغة الفرضية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا تؤثر مراحل العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين .
- الفرضية البديلة (H_1): تؤثر مراحل العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين .

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر مراحل العملية التكوينية مجتمعة على أداء العاملين، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول 20: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر مراحل العملية التكوينية على أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	المعدل R^2	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى الدلالة Sig
--------------------	----------------	----------------	---------------	--------------	---------------------------	-------------------

	F		R ²	R		
0.000	161.507	0.673	0.677	0.823	أداء العاملين	تحديد الاحتياجات التكوينية + تصميم البرامج التكوينية + تقييم البرامج التكوينية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول 21: معاملات الانحدار لمراحل العملية التكوينية:

المتغير المستقل	معامل الانحدار غير المعياري B	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig
تحديد الاحتياجات التكوينية	0.211	0.220	4.425	0.000
تصميم البرامج التكوينية	0.472	0.525	9.590	0.000
تقييم البرامج التكوينية	0.163	0.182	3.445	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمراحل العملية التكوينية مجتمعة على أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.823$)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين مراحل العملية التكوينية وأداء العاملين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.677$)، وهو ما يشير إلى أن مراحل العملية التكوينية تفسر نسبة 67.7% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج نموذج الدراسة.

كما بين اختبار تحليل التباين معنوية النموذج الإحصائي ككل، حيث بلغت قيمة ($F=161.507$) عند مستوى دلالة ($Sig=0.000$)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤكد صلاحية النموذج المستخدم.

أما بالنسبة لمعاملات الانحدار، فقد تبين أن جميع مراحل العملية التكوينية تؤثر تأثيرًا موجبًا ومعنويًا على أداء العاملين، حيث جاء تصميم البرامج التكوينية في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير بقيمة ($Beta=0.525$)، يليه تحديد الاحتياجات التكوينية بقيمة ($Beta=0.220$)، ثم تقييم البرامج التكوينية بقيمة ($Beta=0.182$).

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن مراحل العملية التكوينية تؤثر في تحسين أداء العاملين.

المبحث الثاني: مناقشة النتائج ومقارنة الدراسات

يُعد هذا المبحث مرحلة أساسية في الدراسة التطبيقية، إذ يسمح بتفسير النتائج الإحصائية المتوصل إليها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، من أجل الوقوف على مدى صحة الفرضيات المطروحة والكشف عن الدلالات العلمية والعملية للنتائج. وعليه، سيتم في هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بأثر التكوين في تحسين أداء العاملين بمركب الحليب كوليئال، ثم مقارنتها بأهم الدراسات السابقة ذات الصلة.

المطلب الأول: مناقشة النتائج

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر مراحل العملية التكوينية، والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية، وتقييم البرامج التكوينية، في تحسين أداء العاملين بمؤسسة كوليئال. وقد أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير إيجابي ومعنوي لجميع هذه الأبعاد على أداء العاملين، سواء على المستوى الفردي لكل بعد أو على المستوى الكلي للعملية التكوينية.

- أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أن تحديد الاحتياجات التكوينية يؤثر إيجابياً في تحسين أداء العاملين.

أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لبعد تحديد الاحتياجات التكوينية على أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.653$)، وهو ما يعكس وجود علاقة موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.427$)، مما يعني أن هذا البعد يفسر ما نسبته 42.7% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين.

وتشير هذه النتيجة إلى أن نجاح المؤسسة في تشخيص الاحتياجات التكوينية للعاملين ينعكس بصورة مباشرة على تحسين مستوى أدائهم، لأن تحديد الاحتياجات بدقة يسمح بتوجيه البرامج التكوينية نحو النقص الفعلية، بدل الاعتماد على برامج عامة قد لا تستجيب لمتطلبات العمل الحقيقية. فكلما كان تشخيص الاحتياجات أكثر موضوعية وشمولية، كانت مخرجات التكوين أكثر فعالية.

كما أظهرت النتائج الوصفية أن العاملين ينظرون بإيجابية إلى هذا البعد، وهو ما يعكس إدراكهم لأهمية التكوين المبني على حاجاتهم المهنية الفعلية. غير أن ذلك لا يمنع من ضرورة توسيع مشاركة العاملين في تحديد هذه

الاحتياجات، من خلال الاستماع لانشغالاتهم، وتحليل الصعوبات التي تواجههم أثناء أداء وظائفهم، وإشراكهم في اقتراح مجالات التطوير المناسبة.

وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن تحديد الاحتياجات التكوينية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

- ثانياً : مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن تصميم البرامج التكوينية يساعد في تحسين أداء العاملين.

أظهرت نتائج الدراسة أن تصميم البرامج التكوينية يمثل البعد الأكثر تأثيراً على أداء العاملين مقارنة بباقي الأبعاد، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.785$) ، وهو ما يدل على وجود علاقة قوية جداً بين جودة تصميم البرامج ومستوى الأداء، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.616$) ، أي أن هذا البعد يفسر ما نسبته 61.6% من التغيرات في أداء العاملين.

وتبرز هذه النتيجة الأهمية الجوهرية لمرحلة تصميم البرامج التكوينية، إذ إن نجاح أي برنامج تكويني لا يرتبط بمجرد تنظيمه أو تخصيص ميزانية له، وإنما يعتمد بدرجة كبيرة على حسن إعداد محتواه، ووضوح أهدافه، وملاءمة مدته الزمنية، وتنوع أساليبه البيداغوجية، ومدى توافقه مع طبيعة الوظائف والمهام داخل المؤسسة.

كما تدل هذه النتيجة على أن العاملين يستفيدون بصورة أكبر من البرامج التي تراعي الجانب التطبيقي، وتوفر حلولاً واقعية للمشكلات المهنية التي يواجهونها، وتساعدهم على اكتساب مهارات قابلة للتطبيق المباشر داخل بيئة العمل.

وفي المقابل، تشير بعض النتائج إلى أن الجوانب التطبيقية والميدانية، مثل التدريب العملي على الآلات أو محاكاة مواقف العمل الحقيقية، لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير، خاصة في المؤسسات الصناعية التي تتطلب مهارات تقنية متجددة.

وعليه، يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن تصميم البرامج التكوينية يساعد في تحسين أداء العاملين.

- ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أن تقييم البرامج التكوينية يساهم في تحسين أداء العاملين.

أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ومعنوي لبعد تقييم البرامج التكوينية على أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.665$) ، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.443$) ، وهو ما يعني أن تقييم البرامج يفسر ما نسبته 44.3% من التحسن الحاصل في أداء العاملين.

وتؤكد هذه النتيجة أن تقييم البرامج التكوينية لا يمثل مجرد مرحلة ختامية شكلية، بل يُعد أداة إدارية واستراتيجية ضرورية لقياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة، والتأكد من مدى استفادة العاملين، والكشف عن نقاط القوة والقصور، بما يسمح بإدخال التحسينات اللازمة على البرامج المستقبلية.

كما أظهرت النتائج أن العاملين يدركون أهمية التقييم في تطوير قدراتهم المهنية، إلا أن المؤسسة ما زالت بحاجة إلى تعزيز ثقافة التغذية الراجعة، من خلال منح العاملين فرصة أكبر للتعبير عن آرائهم بعد انتهاء البرامج التكوينية، واستثمار ملاحظاتهم في تحسين البرامج المقبلة.

وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن تقييم البرامج التكوينية يساهم في تحسين أداء العاملين.

- رابعا : مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أن مراحل العملية التكوينية مجتمعة تؤثر في تحسين أداء العاملين.

أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر قوي وذو دلالة إحصائية لمرحل العملية التكوينية مجتمعة على أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.823$) ، وهو ما يعكس علاقة قوية جدًا بين العملية التكوينية بأبعادها الثلاثة والأداء الوظيفي.

كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.677$) ، مما يعني أن مراحل العملية التكوينية تفسر ما نسبته 67.7% من التغيرات في أداء العاملين، وهي نسبة مرتفعة تؤكد أهمية التكوين كعامل أساسي في رفع الأداء داخل المؤسسة.

وأظهرت معاملات الانحدار أن تصميم البرامج التكوينية جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، يليه تحديد الاحتياجات التكوينية، ثم تقييم البرامج التكوينية، وهو ما يبرز أن فعالية التكوين لا تتحقق فقط بتحديد الاحتياجات أو تقييم النتائج، بل تعتمد بدرجة أكبر على جودة تصميم البرامج ومحتواها وآليات تنفيذها.

كما تدل هذه النتيجة على أن مراحل العملية التكوينية مترابطة ومتكاملة، إذ إن ضعف أي مرحلة من هذه المراحل قد ينعكس سلبيًا على فعالية العملية بأكملها، مما يستوجب اعتماد رؤية شمولية لإدارة التكوين داخل المؤسسة.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن مراحل العملية التكوينية تؤثر في تحسين أداء العاملين.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التكوين وأثره في تحسين أداء العاملين، يتضح وجود توافق عام بينها وبين الدراسة الحالية في اعتبار التكوين أحد أهم المداخل الحديثة لتنمية المورد البشري ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات. فقد أكدت أغلب الدراسات أن الاستثمار في التكوين يساهم بشكل مباشر في تحسين المهارات وتطوير المعارف ورفع الإنتاجية وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات البيئية، غير أن حجم هذا الأثر وأبعاده يختلف من دراسة إلى أخرى تبعًا لطبيعة المؤسسة والقطاع محل الدراسة والمنهجية المعتمدة.

وفيما يتعلق ببعد تحديد الاحتياجات التكوينية، توصلت الدراسة الحالية إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا على أداء العاملين، وهو ما يتفق مع دراسة عفاف (2022) التي أبرزت أن التكوين المبني على تشخيص دقيق للاحتياجات المهنية يرفع الكفاءة والإنتاجية، كما ينسجم مع نتائج Yimam (2022) التي أكدت أن تصميم البرامج التكوينية وفق الاحتياجات الفعلية للعاملين يساهم في تحسين الأداء وتطوير القدرات الوظيفية.

أما بالنسبة لبعد تصميم البرامج التكوينية، فقد بينت نتائج الدراسة الحالية أنه يمثل البعد الأكثر تأثيرًا في تحسين أداء العاملين، وهو ما يتقاطع مع دراسة يحيوي ومولودي (2022) التي شددت على أن جودة تصميم البرامج وملاءمتها لأهداف المؤسسة واحتياجات العاملين تؤدي بشكل مباشر إلى تحقيق نتائج إيجابية ملموسة، كما تدعم ذلك دراسة Iba و آخرون (2024) التي أوضحت أن تنوع أساليب التكوين والتدريب أثناء العمل ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي.

وفيما يخص بعد تقييم البرامج التكوينية، أثبتت الدراسة الحالية وجود أثر إيجابي له على أداء العاملين، وهو ما يتوافق مع دراسة عبيدة وقوجيل (2020) التي اعتبرت التقييم عنصرًا أساسيًا في نجاح العملية التكوينية وتأثيرها على الموارد البشرية، كما ينسجم مع دراسة Valenciana & Felician (2024) التي أبرزت أن غياب التقييم الفعال يشكل أحد أهم عوائق نجاح البرامج التكوينية وفعاليتها.

ورغم هذا التوافق العام، فقد سجلت الدراسة الحالية بعض الاختلافات مع نتائج بعض الدراسات السابقة، خاصة دراسة عبيدة وقوجيل (2020) التي توصلت إلى عدم وجود أثر لكل من تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج على الأداء، في حين أثبتت الدراسة الحالية وجود أثر معنوي واضح لهذين البعدين. ويمكن تفسير هذا الاختلاف بطبيعة المؤسسة محل الدراسة، حيث أُجريت الدراسات السابقة في سياق إداري عمومي يتسم بالمركزية والجمود النسبي، بينما نُفذت الدراسة الحالية في مؤسسة صناعية إنتاجية تتطلب مرونة أكبر واستجابة أسرع لمتغيرات بيئة العمل.

وتتجلى القيمة المضافة للدراسة الحالية في كونها لم تقتصر على تحليل العلاقة العامة بين التكوين والأداء، بل قامت بتفكيك العملية التكوينية إلى مراحلها الأساسية المترابطة (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، تقييم البرامج)، وقياس أثر كل مرحلة بشكل منفصل ثم أثرها الكلي بشكل تكاملي. كما تتميز بكونها أنجزت داخل مؤسسة صناعية جزائرية تنشط في قطاع الصناعات الغذائية، وهو ما يمنحها بعداً ميدانياً تطبيقياً مهماً في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا القطاع.

وعليه، توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن تصميم البرامج التكوينية يُعد البعد الأكثر تأثيراً في تحسين أداء العاملين، وهو ما يحمل دلالة استراتيجية مهمة للمؤسسات، مفادها أن فعالية التكوين لا ترتبط بعدد الدورات التدريبية بقدر ما ترتبط بجودة تصميمها ودرجة توافقها مع متطلبات الوظيفة. وبناءً على ذلك، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية، من أبرزها إشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التكوينية، وتعزيز الجانب التطبيقي داخل البرامج، واعتماد تقييم دوري لقياس أثر التكوين، وربط مخرجات التكوين بمسارهم المهني داخل المؤسسة .

خلاصة الفصل الثالث

جاء هذا الفصل مخصصاً للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم من خلاله عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها اعتماداً على البيانات الميدانية التي جُمعت بواسطة الاستبيان، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من مدى صحتها. وقد سمح هذا الفصل بالتعرف على واقع التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة، ومدى مساهمة مراحلها المختلفة في تحسين أداء العاملين، كما أظهرت النتائج وجود اتجاهات إيجابية نحو محاور الدراسة، خاصة فيما يتعلق بأهمية التكوين في تطوير المهارات ورفع الكفاءة المهنية.

كما بينت نتائج الاختبارات الإحصائية وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لكل من تحديد الاحتياجات التكوينية، وتصميم البرامج التكوينية، وتقييم البرامج التكوينية على أداء العاملين، إضافة إلى وجود تأثير معنوي لمراحل العملية التكوينية مجتمعة على الأداء داخل المؤسسة. وعليه، تم قبول فرضيات الدراسة، مما يؤكد وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التكوين باعتباره المتغير المستقل، وأداء العاملين باعتباره المتغير التابع، وهو ما يبرز أهمية التكوين كوسيلة فعالة لتطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع أثر التكوين في تحسين أداء العاملين بمركب الحليب كوليئال ببنر خادم، تبين أن التكوين يُسد أحد أهم الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، نظراً لدوره الفعّال في تنمية قدرات العاملين وتطوير معارفهم ومهاراتهم المهنية، بما يساهم في تحسين أدائهم ورفع كفاءة المؤسسة وتحسين إنتاجيتها. وقد جاءت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية الرئيسية التالية: ما أثر التكوين في تحسين أداء العاملين بمركب الحليب كوليئال؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية، تم الاعتماد على دراسة مختلف مراحل العملية التكوينية، والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية، وتقييم البرامج التكوينية، وذلك من خلال صياغة مجموعة من الفرضيات قصد اختبار العلاقة بين هذه الأبعاد وأداء العاملين. حيث افترضت الدراسة أن تحديد الاحتياجات التكوينية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، وأن تصميم البرامج التكوينية يساهم في تحسين الأداء، كما افترضت أن تقييم البرامج التكوينية يؤثر إيجابياً على أداء العاملين، إضافة إلى فرضية رئيسية مفادها أن مراحل العملية التكوينية مجتمعة تؤثر في تحسين أداء العاملين بمركب الحليب كوليئال.

وقد أظهر الجانب النظري من الدراسة أن التكوين لم يعد مجرد نشاط إداري تقليدي، بل أصبح استثماراً حقيقياً في رأس المال البشري، باعتباره العنصر الأساسي في تحقيق الفعالية التنظيمية والقدرة التنافسية للمؤسسة. كما بينت الدراسة أن فعالية العملية التكوينية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحسن التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم، وأن نجاح التكوين يتطلب التكامل بين مختلف مراحلها.

أما الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من طبيعة العلاقة بين متغيراتها. وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للتكوين على أداء العاملين، مما يؤكد صحة الفرضيات المطروحة.

فقد بينت نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن تحديد الاحتياجات التكوينية يساهم في تحسين أداء العاملين، حيث فسّر هذا البعد نسبة 42.7% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء، وهو ما يؤكد أهمية التشخيص الدقيق للاحتياجات التكوينية قبل تنفيذ البرامج التدريبية.

كما أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية أن تصميم البرامج التكوينية يعد أكثر الأبعاد تأثيراً على أداء العاملين، حيث بلغت نسبة التفسير 61.6%، وهي أعلى نسبة في الدراسة، وهو ما يعكس أهمية جودة المحتوى التكويني والأساليب والوسائل المعتمدة في تحقيق فعالية التكوين وتحسين الأداء.

أما نتائج الفرضية الفرعية الثالثة، فقد أكدت وجود أثر إيجابي ومعنوي لتقييم البرامج التكوينية على أداء العاملين، حيث فسّر هذا البعد نسبة 44.3% من التغيرات في الأداء، الأمر الذي يبرز أهمية عملية التقييم في الكشف عن نقاط القوة والضعف وتصحيح الاختلالات وتحسين العملية التكوينية بصورة مستمرة.

وفيما يتعلق بالفرضية الرئيسية، فقد أثبت تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن مراحل العملية التكوينية مجتمعة، والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية، وتقييمها، تفسر نسبة 67.7% من التحسن في أداء العاملين، وهو ما يدل على وجود تكامل وترابط بين مختلف مراحل العملية التكوينية، وأن نجاح التكوين يتوقف على احترام تسلسل هذه المراحل وتكاملها.

ورغم النتائج المهمة التي توصلت إليها الدراسة، إلا أنها واجهت مجموعة من الصعوبات، تمثلت أساساً في صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بسياسات التكوين داخل المؤسسة، إضافة إلى تفاوت درجة تعاون أفراد العينة أثناء الإجابة على الاستبيان، فضلاً عن صعوبة التوفيق بين الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة. غير أن هذه الصعوبات لم تمنع من الوصول إلى نتائج علمية ساهمت في توضيح العلاقة بين التكوين وأداء العاملين.

واستناداً إلى النتائج المتوصل إليها، تم تقديم مجموعة من التوصيات، من أبرزها ضرورة إشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التكوينية، والاهتمام بجودة تصميم البرامج التكوينية وربطها بمتطلبات العمل، مع تعزيز الجانب التطبيقي والميداني داخل البرامج التكوينية، واعتماد نظام شامل لتقييم التكوين قبل التنفيذ وأثناءه وبعده. كما أوصت الدراسة بضرورة ربط نتائج التكوين بالتحفيز والترقية المهنية، وإنشاء قاعدة بيانات خاصة بالتكوين لتسهيل التخطيط واتخاذ القرار، إضافة إلى اعتماد التكوين المستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية.

وفي الأخير، يمكن القول إن التكوين أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات التطور والمنافسة، ولم يعد مجرد نشاط إداري ثانوي، إذ أثبتت هذه الدراسة أن الاستثمار في المورد البشري من خلال التكوين ينعكس إيجاباً على أداء العاملين ويساهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحسين إنتاجيتها. وتأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة في إثراء البحوث العلمية المتعلقة بتكوين الموارد البشرية، وأن تكون منطلقاً لدراسات مستقبلية أكثر عمقاً وشمولاً في هذا المجال الحيوي.

قائمة المراجع

أولاً: المذكرات والأطروحات

- بن وسار نور الدين، سعدي أمحمد. (2020). دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجبلاي بونعامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير (خميس مليانة)، الجزائر.
- بوعبد الله سمير. (2018). إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر -3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري.
- تريكي سفيان. (2022). دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص مناخمت الموارد البشرية، القطب الجامعي قليعة (تبيازة)، الجزائر.
- تكفة محمد هشام، قاصد علي أسامة. (2022). دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجبلاي بونعامة (خميس مليانة)، الجزائر.
- ديلمي عفاف. (2022). دور التكوين المهني في تحسين أداء رأس المال البشري في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص مناخمت الموارد البشرية، القطب الجامعي قليعة (تبيازة)، الجزائر.
- غازي حسن عودة الحلابية. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- غول محمد عادل. (2015). برامج الأمن المهني في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- قروق كرمي. (2013). التكوين الإداري وأثره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- مجراب ريمة، بوالنعمة عفراء. (2018). أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة.
- محمد إبراهيم بدرية محمود. (2006). أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.

- نواصف. (2017). التطوير الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التطبيق والعمل، جامعة غرداية، الجزائر.
- نور الدين بالشرش. (2006). الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ربيع مطلاوي. (2019). ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة (1)

ثانياً: المجالات والكتب

- إبراهيم إبراهيم. (2009). المنهج العلمي وتطبيقه في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط(1)
- أحمد أبو السعود محمد. (2004). الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، ط(1)، مصر.
- أحمد نور. (1999). مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (1988). القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية، العدد 2.
- الزبيدي حمزة محمود، العزب محمد عبد الله. (2021). إدارة الموارد البشرية: رؤية معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الطائي حميد. (2015). تقييم الأداء الوظيفي، دار اليازوري، عمان.
- بديعة لادي. (2023). أثر التكوين على تحسين الأداء الوظيفي للعمال، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد (01)
- بلحاجي أمينة. (2019). التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، العدد (11)
- بلقايد براهيم. (2021). التكوين كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد (01)
- بن منظور. (1994). لسان العرب، الطبعة الثالثة، المجلد (14)، دار صادر، بيروت، لبنان.
- بوعزيز فريد. (2023). أهم استراتيجيات التكوين لتطوير الكفاءات وبلوغ أفضل درجات الجودة في مجال التعليم، مجلة المعيار، العدد (04)
- توفيق محمد عبد المحسن. (2004). تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر.

- جوال مروى. (2023). إدارة الأداء الوظيفي في ظل التوجهات الحديثة للجامعة - دراسة حالة الجامعة السعودية "رؤية 2030"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17(02)
- حسن منصور الغالبي، وائل محسبي إدريس. (2009). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط(2)، دار وائل للنشر، عمان.
- خبابه عبد الله، بعجي سعاد. (2008). تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (1)
- راوية حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- رنان نزيهة، جاب الله شافية. (2020). التكوين المهني وتلبية الاحتياجات الوظيفية لسوق العمل في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (03)
- زقندري حورية. (2016). دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 4، العدد (7)
- سعاد نائق برنوطي. (2007). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة (3)، الأردن.
- سهيلة محمد عباس. (2013). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط(1)، عمان.
- سيد محمد جاد الرب. (2009). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية.
- صالح الدين محمد عبد الباقي. (2020). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عبد الرحمان الهيبي خالد. (2005). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط(2)، الأردن.
- عبيدة سعاد، فوجيل سهام. (2020). أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (02)
- عمر بلخير جواد. (2017). دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة، مجلة الدراسات الاقتصادية المتعمقة، العدد (04)
- فاضل فايز، بلال لبنة. (2024). دور التكوين في تحقيق السلامة المهنية للعمال، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطونيا، العدد (40)
- قاموس مرشد الطالب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر. (2002)

- لكيسي، هبة رحيم عطا. (2024). دور إدارة المواهب وأثرها في تطوير أداء العاملين، مجلة القانون والعلوم البيئية، المجلد (03)، العدد (02)
- محفوظ أحمد جودة. (2014). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- محمد حسن. (2001). إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محمد عبد الفتاح ياغي. (2010). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، ط(1)، الأردن.
- محمد عبد العال النعيمي، عباد الجبار توفيق البياتي. (2009). طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ط(01)
- مرفت ساحل إنصاف، أمل محسوب زانتي. (2008). إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي والأداء الموازن لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
- مصطفى يوسف. (2016). إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- معينتي معطي محمد عمر. (2025). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP)، العدد 3(1)
- مهدي حسن الزويلف. (1998). إدارة الأفراد، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- نعلي بوكميش. (2010). طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أحمد درايه، أدرار، الجزائر، العدد (46)
- نوري بوبكر، شريف حمزة، جاسمة السليبة. (2024). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية - دراسة ميدانية على مديرية الشباب والرياضة المسيلة، مجلة علوم الأداء الرياضي، العدد (02).
- يحيواوي عبد القادر، مولودي عبد الغاني. (2022). دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، العدد (01).
- يوقطف محمود. (2019). إدارة الموارد البشرية والتكوين، دار القصبه للنشر، الجزائر.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Aouali, F. (2022). L'importance de la formation des ressources humaines dans une organisation ; performance et impact - Unité Dar el Beïda - Algérie. Revue des Recherches Économiques, 17(01).

-
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press.
 - Chandler, A. (1992). *Organisation et performance des entreprises*. Paris: Les Editions d'Organisation.
 - Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
 - Gange, V., & Barongo, F. (2024). The Effects of Training on Employee Performance: A Case of Tanzania Police Headquarters. *African Journal of Empirical Research*, 5(4), 216-225.
 - Idua, M., Kariuki, A., & Kamau, C. G. (2023). Effect of On-the-Job Training Techniques on Performance of SMEs in Mombasa County. *South Sahara Multidisciplinary Journal*, 1(1), 17-27.
 - Khemakhem, A. (1976). *La dynamique du contrôle de gestion*, 2ed, Paris.
 - Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
 - Le Moigne, J. L. (1999). L'évaluation des systèmes complexes. In *Système de mesure de la performance*. Harvard Expansion.
 - Louart, P. (1993). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Eyrolles.
 - Maignant, A. (2005). *Manager la formation*. Paris: Liaisons.
 - Naamani, S., & Machrafi, M. (2016). Évaluation de la performance des employés : cas des multinationales implantées au Maroc. *RARH*, 1(1).
 - Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
 - Peretti, J. M. (1990). *Ressources humaines et gestion du personnel*. Paris: Vuibert.
 - Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar University, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1).

الملاحق

✓ الملحق 1: استمارة الاستبيان

التكوين واثره في تحسين اداء العاملين

في إطار إنجاز مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصصت المناجنت المنظمات، أتقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة موضوع "التكوين واثره في تحسين أداء العاملين – دراسة ميدانية بمركب الحليب كوليتال (Colaital) بئر خادم"

راجياً منكم التفضل بالإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية، علماً أن المعلومات المقدمة من قبلكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعالج في إطار السرية التامة. كما أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فكل ما يهم هو رأيكم الشخصي. لذا نأمل منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة .

السنة الجامعية: 2026/2025

المحور الاول :البيانات الخاصة

1. الجنس : ذكر انثى
2. العمر : أقل من 30 سنة 30-40 سنة 41-50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: تقني جامعي (ليسانس) جامعي (ماستر)
4. سنوات الخبرة في المؤسسة: أقل من 5 سنوات 5- 10 سنوات 11- 20 سنة أكثر من 20 سنة
5. المنصب الحالي : عامل تنفيذي تقني إطار إداري إطار تسييري

مقياس ليكرت: 1 = لا أوافق بشدة ← 5 = أوافق بشدة"

5	4	3	2	1	الاسئلة
اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	
المحور الثاني : تحديد الاحتياجات التكوينية					
					تسألني المؤسسة عن الصعوبات التي أواجهها في العمل قبل تنظيم أي تكوين.
					أشارك بنشاط في تحديد أولوياتي التعليمية والاحتياجات التكوينية الخاصة بي.
					تحدد المؤسسة احتياجاتي التكوينية بدقة عالية.
					ساهم تحديد الاحتياجات التكوينية في تحسين أدائي الوظيفي بشكل ملحوظ.
المحور الثالث : تصميم البرامج التكوينية					

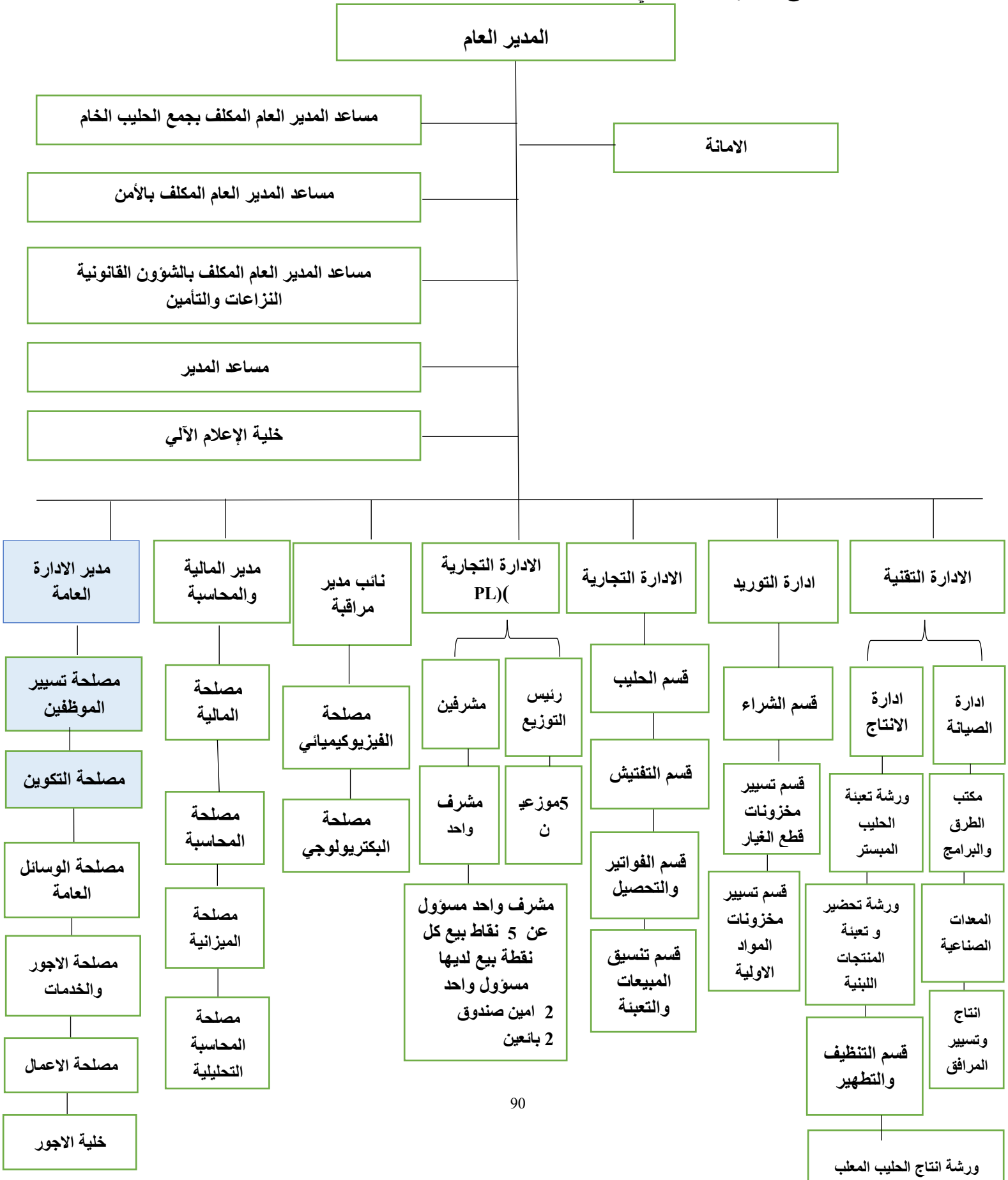
					تضمنت البرامج التكوينية تدريباً عملياً على الآلات أو الأدوات التي أستخدمها في عملي.
					تم استخدام أكثر من طريقة في التكوين (محاضرات، ورش عمل، تمارين تطبيقية).
					محتوى البرامج التكوينية ذو جودة عالية وملائم لمتطلبات وظيفتي.
					ساعدني التصميم الجيد للبرامج التكوينية على تحسين أدائي في العمل.
المحور الرابع: تقييم البرامج التكوينية					
					تطلب مني المؤسسة إبداء رأيي في البرنامج التكويني بعد انتهائه مباشرة.
					يتم اختباري أو تقييمي بعد انتهاء التكوين (اختبار عملي أو كتابي).
					يتم مناقشة نتائج التقييم معي لتحديد نقاط قوتي وضعفي.
					ساهم تقييم البرامج التكوينية في تحسين أدائي وتطوير قدراتي المهنية.
المحور الخامس: اداء العاملين					
					بعد التكوين، انخفضت نسبة أخطائي في العمل.
					ساعدني التكوين على إنجاز مهامي بسرعة أكبر.

					ساعدني التكوين على إنجاز العمل بمجهود أقل وفعالية أكبر.
					مكنني التكوين من اكتساب مهارات جديدة لم أكن أمتلكها من قبل.
					أصبحت أستخدم المهارات الجديدة التي اكتسبتها من التكوين في عملي اليومي.
					مستوى مهاراتي الحالي أفضل مما كان عليه قبل التكوين.
					أصبحت قادراً على حل المشكلات التي تواجهني في العمل بنفسه بفضل التكوين.
					ساهم التكوين في تحسين قدرتي على اتخاذ القرارات الصحيحة في عملي.

✓ رمز QR للاستبيان



✓ الملحق 2: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



✓ الملحق : 3 مخرجات برنامج SPSS

✓ ثبات المحور الثاني

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	4

✓ ثبات المحور الثالث

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	4

✓ ثبات المحور الرابع

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	4

✓ ثبات المحور الخامس

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	8

✓ التكرارات كالنسب المئوية الخاصة بالجزء البيانات الديمغرافية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	173	73,6	73,6	73,6
	انثى	62	26,4	26,4	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	54	23,0	23,0	23,0
	30-40	77	32,8	32,8	55,7
	41-50	73	31,1	31,1	86,8
	اكثر من 50 سنة	31	13,2	13,2	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نظري	118	50,2	50,2	50,2
	جامعي ليسانس	77	32,8	32,8	83,0
	جامعي ماستر	40	17,0	17,0	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	55	23,4	23,4	23,4
	5-10 سنوات	81	34,5	34,5	57,9
	11-20 سنة	64	27,2	27,2	85,1
	اكثر من 20 سنة	35	14,9	14,9	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل تنفيذي	66	28,1	28,1	28,1
	نظري	91	38,7	38,7	66,8
	اطار اداري	53	22,6	22,6	89,4
	اطار تنفيذي	25	10,6	10,6	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

✓ الاحصاء الوصفي للمحور الثاني

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تسألني المؤسسة عن الصعوبات التي أواجهها في العمل هل تستخدم أي تكوين.	235	1,00	5,00	3,4128	,88906
أشارك بنشاط في تحديد أولوياتي العلمية والاحتياجات التكوينية الخاصة بي.	235	1,00	5,00	3,5277	,89292
تحدد المؤسسة احتياجاتي التكوينية بدقة عالية.	235	1,00	5,00	3,6383	,90170
ساهم تحديد الاحتياجات التكوينية في تحسين أدائي الوظيفي بشكل ملحوظ.	235	2,00	5,00	3,8043	,80329
N valide (liste)	235				

✓ الإحصاء الوصفي للمحور الثالث

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تصممت البرامج الكوبية تدريباً عملياً على الآلات أو الأدوات التي أسخدمها في عملي.	235	1,00	5,00	3,5957	,97970
تم استخدام أكثر من طريقة في الكوب (محاضرات، ورش عمل، تمارين تطبيقية).	235	1,00	5,00	3,7660	,97430
محتوى البرامج الكوبية ذو جودة عالية وملائم لمتطلبات وظيفي.	235	1,00	5,00	3,6681	,95656
ساعدني التصميم الجيد للبرامج الكوبية على تحسين أدائي في العمل.	235	1,00	5,00	3,8681	,95834
N valide (liste)	235				

✓ الإحصاء الوصفي للمحور الرابع

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تطلب مني المؤسسة إبداء رأي في البرنامج الكوبي بعد انتهائه مباشرة.	235	1,00	5,00	3,2809	1,00312
بتم اختبائي أو تقييمي بعد انتهاء الكوب (اختبار عملي أو كتابي).	235	1,00	5,00	3,4681	,98820
بتم مناقشة نتائج التقييم معي لتحديد نقاط قوتي وضعفي.	235	1,00	5,00	3,5787	,90887
ساهم تقييم البرامج الكوبية في تحسين أدائي وتطوير قدراتي المهنية.	235	1,00	5,00	3,6681	,95208
N valide (liste)	235				

✓ الإحصاء الوصفي للمحور الخامس

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد الكوب، انخفضت نسبة أخطائي في العمل.	235	2,00	5,00	3,7660	,71051
ساعدني الكوب على إنجاز مهماتي بسرعة أكبر.	235	2,00	5,00	3,8468	,71158
ساعدني الكوب على إنجاز العمل بمجهود أقل وفعالية أكبر.	235	2,00	5,00	3,9191	,72047
مكنني الكوب من اكتساب مهارات جديدة لم تكن أمثلها من قبل.	235	2,00	5,00	4,0085	,71007
أصبحت أسخدم المهارات الجديدة التي اكتسبتها من الكوب في عملي اليومي.	235	2,00	5,00	3,9362	,71025
مستوى مهاراتي الحالي أفضل مما كان عليه قبل الكوب.	235	2,00	5,00	3,9660	,68478
أصبحت قادراً على حل المشكلات التي تواجهني في العمل بفضل الكوب.	235	2,00	5,00	3,7660	,68603
ساهم الكوب في تحسين قدرتي على اتخاذ القرارات الصحيحة في عملي.	235	2,00	5,00	3,8511	,71548
N valide (liste)	235				

✓ مصفوفة الارتباط للمحاور التكوينية

✓ محور الثاني تحديد الاحتياجات التكوينية

Corrélations					
		تسألني المؤسسة عن الصعوبات التي أواجهها في العمل قبل تنظيم أي تكوين.	أشارك بنشاط في تحديد أولوياتي العلمية والاحتياجات التكوينية الخاصة بي.	تحدد المؤسسة احتياجاتي التكوينية بدقة عالية.	ساهم تحديد الاحتياجات التكوينية في تحسين أدائي الوظيفي بشكل ملحوظ.
تسألني المؤسسة عن الصعوبات التي أواجهها في العمل قبل تنظيم أي تكوين.	Corrélation de Pearson	1	,742**	,709**	,712**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	235	235	235	235
أشارك بنشاط في تحديد أولوياتي العلمية والاحتياجات التكوينية الخاصة بي.	Corrélation de Pearson	,742**	1	,737**	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	235	235	235	235
تحدد المؤسسة احتياجاتي التكوينية بدقة عالية.	Corrélation de Pearson	,709**	,737**	1	,698**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	235	235	235	235
ساهم تحديد الاحتياجات التكوينية في تحسين أدائي الوظيفي بشكل ملحوظ.	Corrélation de Pearson	,712**	,663**	,698**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235

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

✓ محور الثالث تصميم البرامج التكوينية

Corrélations					
		تصممت البرامج التكوينية تدريباً عملياً على الأدوات التي أستخدمها في عملي.	تم استخدام أكثر من طريقة في التكوين (محاضرات، ورش عمل، تمارين تطبيقية).	محتوى البرامج التكوينية ذو جودة عالية وملائم لمتطلبات وظيفتي.	ساعدني التصميم الجيد للبرامج التكوينية على تحسين أدائي في العمل.
تصممت البرامج التكوينية تدريباً عملياً على الأدوات التي أستخدمها في عملي.	Corrélation de Pearson	1	,800**	,764**	,776**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	235	235	235	235
تم استخدام أكثر من طريقة في التكوين (محاضرات، ورش عمل، تمارين تطبيقية).	Corrélation de Pearson	,800**	1	,788**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	235	235	235	235
محتوى البرامج التكوينية ذو جودة عالية وملائم لمتطلبات وظيفتي.	Corrélation de Pearson	,764**	,788**	1	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	235	235	235	235
ساعدني التصميم الجيد للبرامج التكوينية على تحسين أدائي في العمل.	Corrélation de Pearson	,776**	,804**	,754**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235

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

✓ المحور الرابع تقييم البرامج التكوينية

Corrélations

	تطلبت متى المؤسسة إبداء رأي في البرامج التكوينية بعد انتهائه مباشرة.	تطلبت متى المؤسسة إبداء رأي في البرامج التكوينية بعد انتهائه مباشرة.	بم اختيارى أو تقييمى بعد انتهاء التكوين (اختبار عملي أو كتابي).	بم مناقشة نتائج التقييم معى لتحديد نقاط قوتى وضعفى.	ساهم تقييم البرامج التكوينية فى تحسين أداتى وتطوير قدراتى المهنية.
تطلبت متى المؤسسة إبداء رأي فى البرامج التكوينية بعد انتهائه مباشرة.	Corrélation de Pearson	1	,781**	,768**	,738**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	235	235	235	235
بم اختيارى أو تقييمى بعد انتهاء التكوين (اختبار عملي أو كتابي).	Corrélation de Pearson	,781**	1	,782**	,738**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	235	235	235	235
بم مناقشة نتائج التقييم معى لتحديد نقاط قوتى وضعفى.	Corrélation de Pearson	,768**	,782**	1	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	235	235	235	235
ساهم تقييم البرامج التكوينية فى تحسين أداتى وتطوير قدراتى المهنية.	Corrélation de Pearson	,738**	,738**	,766**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235

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

✓ مصفوفة الارتباط للمحور الاداء

	بعد التكوين، انخفضت نسبة أخطائى فى العمل	ساعدنى التكوين على إنجاز مهماتى بسرعة أكبر.	ساعدنى التكوين على إنجاز العمل بمجهود أقل وفعالية أكبر.	مكنتى التكوين من اكتساب مهارات جديدة لم أكن أمتلكها من قبل.	أصبحت أستخدم المهارات الجديدة التى اكتسبتها من التكوين فى عملى اليومى.	مستوى مهاراتى الحالى أفضل مما كان عليه قبل التكوين.	أصبحت قادراً على حل المشكلات التى تواجهنى فى العمل بنفسى بفضل التكوين.	ساهم التكوين فى تحسين قدرتى على اتخاذ القرارات الصحيحة فى عملى.	
بعد التكوين، انخفضت نسبة أخطائى فى العمل	Corrélation de Pearson	1	,588**	,514**	,563**	,580**	,536**	,604**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235	235	235	235	
ساعدنى التكوين على إنجاز مهماتى بسرعة أكبر.	Corrélation de Pearson	,588**	1	,534**	,544**	,581**	,530**	,475**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235	235	235	235	
ساعدنى التكوين على إنجاز العمل بمجهود أقل وفعالية أكبر.	Corrélation de Pearson	,514**	,534**	1	,528**	,583**	,480**	,491**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235	235	235	235	
مكنتى التكوين من اكتساب مهارات جديدة لم أكن أمتلكها من قبل.	Corrélation de Pearson	,563**	,544**	,528**	1	,603**	,572**	,591**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235	235	235	235	
أصبحت أستخدم المهارات الجديدة التى اكتسبتها من التكوين فى عملى اليومى.	Corrélation de Pearson	,580**	,581**	,583**	,603**	1	,558**	,545**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	
	N	235	235	235	235	235	235	235	
مستوى مهاراتى الحالى أفضل مما كان عليه قبل التكوين.	Corrélation de Pearson	,590**	,533**	,497**	,572**	,558**	1	,591**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	
	N	235	235	235	235	235	235	235	
أصبحت قادراً على حل المشكلات التى تواجهنى فى العمل بنفسى بفضل التكوين.	Corrélation de Pearson	,536**	,530**	,480**	,495**	,574**	,483**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	235	235	235	235	235	235	235	
ساهم التكوين فى تحسين قدرتى على اتخاذ القرارات الصحيحة فى عملى.	Corrélation de Pearson	,604**	,475**	,491**	,591**	,545**	,591**	,521**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235	235	235	235	

✓ اختبار الانحدار الخطي البسيط (الفرضية الاولى)

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	H1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : H4

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,486 ^a	,236	,233	,48025

a. Prédicteurs : (Constante), H1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,591	1	16,591	71,935	,000 ^b
	de Student	53,739	233	,231		
	Total	70,331	234			

a. Variable dépendante : H4

b. Prédicteurs : (Constante), H1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,642	,150		17,658	,000
	H1	,345	,041	,486	8,481	,000

a. Variable dépendante : H4

✓ اختبار الانحدار الخطي البسيط (الفرضية الثانية)

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	H2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : H4

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,601 ^a	,361	,359	,43903

a. Prédicteurs : (Constante), H2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	25,421	1	25,421	131,891	,000 ^b
	de Student	44,909	233	,193		
	Total	70,331	234			

a. Variable dépendante : H4

b. Prédicteurs : (Constante), H2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,494	,124		20,077	,000
	H2	,373	,032	,601	11,484	,000

a. Variable dépendante : H4

✓ اختبار الانحدار الخطي البسيط (الفرضية الثالثة)

✓

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	H3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : H4

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,537 ^a	,288	,285	,46350

a. Prédicteurs : (Constante), H3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20,275	1	20,275	94,375	,000 ^b
	de Student	50,056	233	,215		
	Total	70,331	234			

a. Variable dépendante : H4

b. Prédicteurs : (Constante), H3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,703	,125		21,594	,000
	H3	,337	,035	,537	9,715	,000

a. Variable dépendante : H4

✓ اختبار الانحدار الخطي المتعدد (الغرضية الرئيسية)

▸ Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	H2, H3, H1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : H4

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,892 ^a	,796	,793	,24948

a. Prédicteurs : (Constante), H2, H3, H1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	55,953	3	18,651	299,650	,000 ^b
	de Student	14,378	231	,062		
	Total	70,331	234			

a. Variable dépendante : H4

b. Prédicteurs : (Constante), H2, H3, H1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,474	,116		4,085	,000
	H3	,299	,019	,476	15,917	,000
	H1	,297	,021	,418	13,997	,000
	H2	,347	,018	,560	18,804	,000

a. Variable dépendante : H4

Direction de l'Administration Générale

PLAN DE FORMATION 2026

2025/DAG/

OBJET : L'objet de ce plan de formation est de planifier et programmer les différents thèmes pour l'année 2026

STRUCTURES	THEMES	TYP DE'FORMATION	DURÉE ESTIMÉE DE LA FORMATION	EFFECTIF CONCERNÉ	PÉRIODE DE LA FORMATION
Direct'on Technique S/D de la Maintenance	Electricité industrielle	Moyenne durée	6 mois	3	Février
	variateur de Fréquence	Courte durée	5 jours	5	Juin
	froid industriel (entretiens et maintenance)	Courte durée	5 jours	3	Juillet
	Automatisme industriel	Courte durée	5 jours	5	Août
Direction Technique S/D de la Production	Gestion de la production	Courte durée	3 jours	3	Février
	Formation des caristes	Courte durée	3 jours	2	Mars
	Technologie Laitière	Courte durée	3 jours	3	Avril
	entretien machines conditionnements laits	Courte durée	3 jours	3	Octobre
	Développement des	Courte durée	2 jours	5	Septembre

	Produits Laitiers				
	Marketing opérationnel	Courte durée	5 jours	3	Février
Direction de la Distribution	marketing stratégique	Courte durée	3 jours	3	Février
	maîtrise de gestion Commerce électronique	Courte durée	5 jours	4	Mars
	Technique de vente	Courte durée	5 jours	3	Avril
	la communication Institutionnelle	Courte durée	5 jours	3	Avril
	la communication Interne	Courte durée	5 jours	10	Avril
	entretien de vente-négociation	Courte durée	3 jours	2	Mai
	technique d'inspection	Moyenne durée	15 jours	2	Mai
	le feed back en communication coaching	Courte durée	3 jours	6	Juin
	stratégie d'entreprise	Courte durée	2 jours	10	Juin
	maîtriser les obligations et modalités de facturation	Courte durée	3 jours	3	Juillet
	étude de marché du bio alimentaire	Courte durée	5 jours	2	Septembre
	vocabulaire économie	Courte durée	2 jours	3	Octobre
	micro économie: le comportement du consommateur	Courte durée	3 jours	6	Novembre
	les méthodes de la livraison	Courte durée	2 jours	6	Novembre

	bureautique excel,word	Courte durée	5 jours	15	Décembre
Direction des Approvisionnements	le concept suplychain	Moyenne durée	6 mois en alternance	2	Mars
	principes organisationnels et stratégiques des suplychain	Courte durée	5 jours	2	Avril
	gestion des relations clients fournisseurs	Moyenne durée	4 mois en alternance	2	Mai
	la planification dans la suplychain	Courte durée	3 jours	3	Juin
	formation marketing des achats	Courte durée	4 jours	2	Octobre
	gestion des stocks	Courte durée	3 jours	2	Juillet
	procédure d'achat	Courte durée	3 jours	3	Août
	maîtrise de l'outil informatique (bureautique)	Courte durée	5 jours	5	Septembre
	les marchés publics	Courte durée	3 jours	4	Octobre
	formation sur magasinage	Courte durée	5 jours	2	Novembre
	le pilotage des flux et les méthodes de gestion des flux	Moyenne durée	3 mois en alternance	2	Décembre
Direction Financière et Comptabilité	comptabilité analytique	Courte durée	3 jours	2	Février
	traitement fiscal du bilan comptable	Courte durée	3 jours	2	Mars
	les brouillards et rapprochements	Courte durée	3 jours	2	Juin

	procédure de gestion d'un service finances et trésorerie	Courte durée	3 jours	3	Septembre
	traitement des écarts d'inventaires traitement fiscal et comptable	Courte durée	3 jours	2	Avril
	gestion de la trésorerie	Courte durée	3 jours	4	Novembre
	analyses financières	Moyenne durée	15 jours	6	Mai
	comptabilité générale	Courte durée	5 jours	4	Juin
	management des coûts d'un projet	Moyenne durée	10 jours	3	Août
	comptabilité financière	Courte durée	5 jours	2	Novembre
Direction de l'Administration Générale	logiciel PCPAIE	Moyenne durée	10 jours	2	Février
	Management des ressources humaines	Moyenne durée	10 jours	2	Mars
	management prévisionnel des emplois et des compétences	Courte durée	3 jours	3	Mai
	la gestion des œuvres sociales dans l'entreprise	Courte durée	2 jours	1	Juillet
	rédaction des écrits professionnels et des correspondances administratives dans l'entreprise	Courte durée	5 jours	3	Août
	gestion des moyens	Courte durée	3 jours	2	Septembre

	généraux				
	la gestion du parc roulant	Courte durée	5 jours	3	Septembre
	la gestion des archives	Courte durée	2 jours	2	Octobre
	la gestion de la formation dans l'entreprise	Courte durée	5 jours	4	Octobre
	la gestion de la rémunération et de la masse salariale de l'entreprise	Courte durée	3 jours	2	Décembre

الملحق 5 : استمارة تقييم ✓

FICHE DE NOTATION DE PRI

MOIS DE :

SERVICE PAIE

CRITÈRE D'APPRÉCIATION

MATRICULE	NOM PRÉNOM	CRITÈRE D'APPRÉCIATION					Max: 20 pts	TOTAL DE POINTS
		QUANTITÉ DE TRAVAIL	QUALITÉ DE TRAVAIL	ASSIDUITÉ RÉGULARITÉ	PONCTUALITÉ	SAVOIR ÊTRE COMPORTEMENT		
01121		6	6	3	3	2	20	
01425		6	6	3	3	2	20	

quantité et qualité de travail

Exceptionnelle	→	06 points
Très bonne	→	04 points
moyenne	→	02 points
Médiocre	→	00 point

Savoir être (comportement)

Exceptionnelle	→	02 points
bonne	→	01 point
Médiocre	→	00 point

Régularité durant le mois

aucune absence	→	03 points
1 à 3jrs Abs	→	02 points
4 à 6 jrs Abs	→	01 points
plus9 jrs Abs	→	00 point

ponctualité durant le mois

Aucun retard	→	03 points
Inférieur à 6h	→	02 points
Entre 6h et 10h	→	00 point