

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

- من إعداد الطالبين: بن بيتور فاطمة الزهراء

حاج عمر يمى

بعنوان

دور التكوين في تحسين أداء العاملين في
المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية (الشركة الوطنية الجزائرية لصناعة الانابيب)

- أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. مصيطفى عبد اللطيف	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. علماوي أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفاً و مقررأ
د. بوخالفي مسعود	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُعِيدُ النَّاسَ
وَالَّذِي جَعَلَ
الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ
وَالَّذِي يُعِيدُ
النَّاسَ

الإهداء

قال تعالى : أعوذ بالله من الشيطان الرجيم : بسم الله الرحمن الرحيم

{قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَخْلَعُونَ وَالَّذِينَ لَا يَخْلَعُونَ}

أهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى من سرقتها مني الحياة إلى شمعة إنطفأت داخلي أُمي الحبيبة رحمة الله عليها ، إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي وأطال في عمره.

إلى إخواني نذير اسماعيل محمد نور الدين خالد سيد احمد والى اختي الوحيدة زينب إلى براعم الصغار : عبد الغاني _ بشري _ فارس _ فردوس _ انس _ عبد الرحمن فؤاد _ تسنيم _ نورهان .

إلى عماتي و أعمامي وأخوالي و خلاتي و وجدتي اطل الله في عمرها إلى كل أصدقائي الذين درسوا معي من الابتدائي إلى الجامعة. إلى اخوات لم تتجبهن امي خيرة وفاطمة الزهراء والى اعز أصدقائي , يمنى , حياة , إيمان , هند . محمد ، عبد الرزاق .

فاطمة الزهراء



الإهداء

-الحمد لله الذي أنار لي طريقي و كان لي خير عون . -الي اغلي ما أملك في هذه الدنيا الي من كان سبب لوجودي على هذه الأرض الي من وضعت الجنة تحت أقدامها الي التي انخي لها بكل اجلال و تقدير الي التي أرجو قد أكون نلت رضاها امي الغالية "عائشة " أطال الله في عمرها . -إلي من أدين له بحياتي الي من ساندني و كان شمعة تحترق لتضيء طريقي الي من أكن له مشاعر التقدير والاحترام و العرفان و من احمل اسمه بكل افتخار ابي العزيز " أحمد " أطال الله في عمره . -اليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي ادخل على قلبهما شيئاً من السعادة الي أخواتي واخي الذي تقاسموا معي عبء الحياة "

خيرة ، حنان، بشري ،عبد القادر

إلي روحا غادرت الدنيا و جوهرة التي سرقنها الحياة مني جدي العزيز "مسعود " رحمه الله و اسكنه فسيح جنانه . -الي جدتي "فاطيمة" و جدتي " خيرة دهانة "رعاهم الله و حفظهم و الي عائلتي الكريمة خالاتي و عماتي و أزواجهم و اعمامي و اخوالي و أولادهم "دعاء ،دكرى ،سعاد؛ مليكة؛ عبد الكريم؛ عالي حمزة ؛ بوحفص " . -الي صديقتي و شريكتي من كانت معي خطوة بخطوة في انجار هذا العمل "فاطمة الزهراء " . -الي صديقتي و رفيقات عمري الي الاختين التي لم تنجبهم امي " حياة؛ هند " -الي ورود الريحان الي اقرب الناس على قلبي أصدقائي و رفقاء دربي اللواتي عشت معهن أجمل أيامي "أنفال ؛إيمان؛ عبد الرزق

يمنى

شكر و عرفان

"وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"

سورة إبراهيم الآية 07

نتقدم بالشكر الجزيل وكل الشكر والعرفان والتقدير للعلي قدير سبحانه خالق الكون في أحسن خلق و تصوير، والذي بفضلته تم إنجاز هذا العمل المتواضع. لنا كامل الشرف و السعادة في مستهل في هذا العمل أن نتقدم بشكرنا الجزيل لأساتذتنا الأفاضل دون تمييز إلى كل الأساتذة الكرام بأجمل وأسمى معاني آيات التكريم والاحترام للتوجيهات القيمة طيلة فترة الدراسة.

كما نتوجه بالشكر الجزيل والاحترام إلى الأستاذ المشرف الدكتور :
" **علماوي أحمد** "

على ما قدمه من عون و توجيهات و نصائح.
كما أشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.



ملخص

باللغة العربية :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور تكوين وتحسين أداء العاملين في مجتمع الدراسة المتمثل في عمال مؤسسة الأنابيب ALFAPIPE وتكمن اشكالية بحثنا في مدى أهمية التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة حيث اعتمدنا في موضوع بحثنا للتأكد من صحة الفرضيات عن طريقة الاستبيان لجمع البيانات وكذلك استخدام الحزمة الاحصائية لمعالجة المعطيات المجمعة عن عينة الدراسة بواسطة برنامج SPSS .

ان عملية تقييم الأداء دور كبير ومهم في المؤسسة فهي تمكننا من معرفة النقص ومن ثم العمل على إيجاد حلول لتحسين أداء العامل وضمان السير الجيد والحسن للمؤسسة وبقائها في السوق.

توصلنا في الأخير إلى أن تكوين ينمي قدرات ومهارات العامل وبالتالي تحسين أداءه وتبين أن هناك اهتمام كبير للتكوين من طرف العاملين كما لاحظنا أنه يجب على المؤسسة أن تكتشف من النشاطات التكوينية.

الكلمات المفتاحية : تكوين ، أداء العاملين ، حزمة احصائية ، عامل ، تحسين أداء ، نشاطات تكوينية، تقييم الأداء ، نقائص.

اللغة الانجليزية:

This study aims to know the role of training and improve the performance of workers in the study community represented by the ALFAPIPE Pipe Foundation. The problematic of our research lies in the extent of the importance of training in improving the performance of the employees in the organization. The study is by SPSS program and to verify the validity of the hypotheses.

The performance evaluation process has a big and important role in the organization, as it enables us to know the deficiencies and then work to find solutions to improve the performance of the worker and ensure the good and good functioning of the institution and its survival in the market.

In the end, we concluded that training develops the capabilities and skills of the worker and thus improves his performance. It was found that there is a great interest in training on the part of employees. We also noted that the institution must intensify the training activities.

Key words: training, employee performance, statistical package, factor, performance improvement, training activities, performance evaluation, deficiencies.

قائمة الاشكال:

- الشكل (1- 1) يوضح أنواع التكوين 12
- الشكل (1- 2) يوضح أنواع التكوين 20
- الشكل رقم: (1-2) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE" 33
- الشكل رقم (2-2) توزيع العينة حسب متغير السن..... 40
- الشكل رقم (3-2) توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة..... 41

قائمة الجداول :

- 36 جدول رقم (1-2) الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان
- 37 الجدول رقم (2-2) مقياس ليكارث الخماسي
- 38 الجدول رقم (3-2) يبين ثبات الاستبيان معامل ألفا كرو نباخ
- 38 الجدول رقم (4-2) يبين معامل الفا كرونباخ لكل محور
- 39 الجدول رقم (6-2) عدد أفراد العينة من ذكور و إناث
- 40 الجدول رقم (7-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
- 40 جدول رقم (8-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي
- 41 جدول رقم (9-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة
- 42 جدول رقم (10-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
- 43 الجدول رقم (11-2) يمثل معايير تحديد الاتجاه
- الجدول رقم (12-2) يمثل متوسطات الحسائية و انحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة حول المحور الأول
- 44 أهمية التكوين
- 45 الجدول رقم (13-2) يمثل متوسطات و انحرافات اجابات العينة للعينة للمحور الثاني
- 46 الجدول رقم (14-2) يمثل متوسطات و انحرافات اجابات العينة للعينة للمحور الثالث
- 47 الجدول رقم (15-2) يمثل متوسطات و انحرافات اجابات العينة للعينة للمحور الرابع
- 48 الجدول رقم (18-2) اختبار الفرضية الأولى من خلال المتوسطات الحسائية
- الجدول رقم (2-23): يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين عناصر التحليل الائتماني و تعثر القروض
- 49
- الجدول رقم (24-2): يمثل تحليل التباين الأحادي لأثر المنصب الوظيفي على دور التكوين في زيادة قدرات الفرد
- 50 العامل:

قائمة المحتويات :

اهداء
شكر وعرفان
ملخص
قائمة الاشكال
قائمة الجداول
قائمة المحتويات

الفصل الأول : أدبيات نظرية

أ	مقدمة.....
7	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكوين.....
7	المطلب الأول: تعريف التكوين.....
8	المطلب الثاني: أهمية التكوين وخصائصه.....
8	الفرع الأول: أهمية التكوين :
9	الفرع الثاني: خصائص عملية التكوين
11	المطلب الثالث: أنواع التكوين.....
11	الفرع الأول : أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف
11	الفرع الثاني : أنواع التكوين حسب نوع الوظائف
12	الفرع الثالث : أنواع التكوين حسب مكانه
13	المطلب الرابع: مراحل العملية للتكوين.....
14	المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الأداء.....
14	المطلب الأول :مفهوم الأداء ،مكوناته محدداته.....
14	الفرع الأول : مفهوم الأداء:
14	الفرع الثاني : مكونات الأداء:

15	الفرع الثالث : محددات الأداء :
16	المطلب الثاني : ماهية تقييم الأداء
16	الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء :
16	الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء :
17	الفرع الثالث : مشاكل تقييم الأداء
17	المطلب الثالث : وسائل تقييم الأداء
18	المطلب الرابع : نموذج تحسين أداء
18	الفرع الأول : مفهوم تحسين الأداء
18	الفرع الثاني : خطوات عملية تحسين الأداء
20	الفرع الثالث : نموذج تحسين الاداء
21	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
21	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
23	المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية
25	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف
30	المبحث الأوّل: تقديم عام لمؤسسة الأنايب بغرداية "ALFA PIPE":
30	المطلب الأوّل : التطور التاريخي للمؤسسة:
31	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة "ALFA PIPE"، أهميتها وأهدافها الاقتصادية:
31	الفرع الأول : تعريف المؤسسة
31	الفرع الثاني: أهمية المؤسسة
32	الفرع الثالث : أهداف المؤسسة:
33	المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي:
35	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
35	المطلب الأول: المنهج المستخدم و عينة الدراسة
35	الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة
35	الفرع الثاني: عينة الدراسة و خصائصها :
36	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية المستخدمة
36	الفرع الأول: أداة الدراسة
37	الفرع الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة

38	المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج الاستبيان.....
38	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة.....
39	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة و تحليل محاور الاستبيان.....
39	الفرع الاول: تحليل عرض خصائص عينة الدراسة.....
43	الفرع الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان.....
48	تفسير النتائج.....
52	خلاصة الفصل :

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

حَقِيقَةُ

مقدمة

إن تطور التكنولوجيا والتغيرات الاقتصادية المختلفة تدفع بالمؤسسة إلى أن تواكب هذا التقدم لضمان سيرورتها وتحسين أداء العاملين لديها ورفع من قدراتها بصفة خاصة وضمان الجودة ورفع الإنتاج بصفة عامة.

يعتبر أداء العامل العنصر الأساسي لنجاح أي مؤسسة وذلك لما يملكه من المعارف والمهارات والتي تساعده في التقدم ولهذا فإن نجاح أي مؤسسة مرتبط بكفاءة أفرادها ، وكذلك للتكوين دور مهم فهو يساعد المؤسسة على وضع خطة استراتيجية تتبعها للوصول إلى أهدافها وبالتالي تمكنها من تحسين أدائها ورفع مردوديتها والمحافظة على جودة منتجاتها وتساعد الفرد في تحسين مستواه العلمي وإبراز قدراته وطاقته مما يؤدي إلى ترقيته في عمله.

إن العملية التكوينية هي عملية منظمة ودقيقة تساعد الأفراد على اكتساب أفكار جديدة لتقديم أداء جيد و رسم أهداف محددة و سعي وراءها لتحقيقها كما تحسن أساليب العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية ، و من أجل هذا يجب على المؤسسة أن تقوم بعملية تقييم أداء ومن ثم تحسينها .

ومن خلال هذا الدراسة نحاول أن نبين العلاقة بين التكوين والأداء من خلال معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الأنايب لولاية غرداية ، وبذلك قد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين الفصل الأول ويمثل الإطار النظري ويتكون من ثلاث مباحث . الفصل الثاني يمثل الإطار الميداني ويتضمن ثلاث مباحث.

الاشكالية:

- ما مدى أهمية التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

التساؤلات الفرعية:

- ✓ كيف تساهم برامج التكوين في تحسين أداء الفرد في المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ ما هو دور التكوين في زيادة كفاءة العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ كيف يساعد التكوين في تطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ ماهي استراتيجيات المتبعة في التكوين من اجل اداء ناجح؟

الفرضيات:

- ✓ تساهم برامج التكوين بشكل كبير في تحسين ورفع من جودة وأداء العاملين
- ✓ هناك علاقة وطيدة بين التكوين وزيادة الكفاءة لدى العاملين
- ✓ للتكوين دور هام في زيادة قدرات الفرد العامل في المؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ نظرا لضرورته في الوقت الراهن لتحسين من اداء الفرد في عمله.
- ✓ معرفة علاقة التكوين بالأداء الجيد للعامل.
- ✓ معرفة كيف يؤدي هذا التكوين إلى نجاح المؤسسة.

أهمية الدراسة:

- ✓ دراسة ميدانية لمعرفة أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة والفرد.
- ✓ تمكين الافراد العاملين بالمؤسسة من معرفة الوسائل التي تؤدي بهم للارتقاء وتحسين مستواهم مهني.
- ✓ الدعوة على تحسين طرق ووسائل التكوين.

حدود الدراسة:

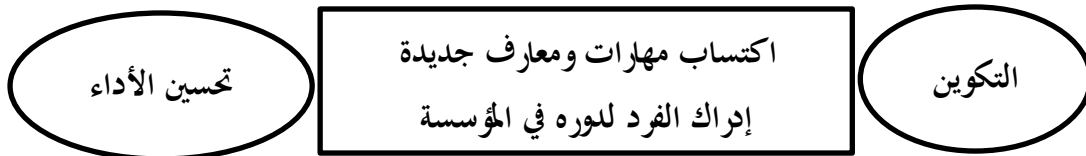
- ✓ الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في فترة 2019/10/05-2020/02/14
- ✓ الحدود المكانية: شركة الأنابيب.

الإطار المنهجي للدراسة:

- المنهج المستخدم في الدراسة: هو المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف ظاهرة معينة وجمع معلومات كافية حولها والمنهج الاحصائي أيضا والذي يقوم بدراستها وتحليلها وتحويلها الى بيانات وجداول باستعمال اساليب احصائية.

- مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع الدراسة كافة عمال المؤسسة المستفيدين من التكوين.

- نموذج الدراسة:



صعوبات الدراسة:

- صعوبة التنقل .
- نقص المصادر.
- صعوبة الترجمة بالنسبة لمراجع باللغة الأجنبية.
- كوفيد 19

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

تمهيد:

إن التغيرات المتسارعة التي يعيشها مجتمع المعرفة اليوم وما أفرزته من مفاهيم جديدة في كل المجالات يتطلب من الجميع التعامل معها بعقلية جديدة قائمة أساسا على أن التعلم يعد مرتبطا بمرحلة أو فترة زمنية معينة أو بمكتسبات ثابتة، كما أصبح ضرورة حتمية ترافق الإنسان طوال حياته وهذا التطور الجديد يتطلب تعديل مفهومه للتكوين ويتعامل معه على أنه ضرورة مؤكدة، يستلزم اكتسابها باستمرار مما يساهم في رفع أداء المورد البشري وبالتالي يتطور مردوده، وتزداد نجاعة المؤسسة ككل واستمراريتها.

ومن خلال هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكوين

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الاداء

المبحث الثالث: دراسات سابقة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكوين

تهتم المؤسسات بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية، يكون له عائد يظهر في شكل زيادة على مستوى الفرد، فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل، وللتعرف على ذلك يستوجب التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة به.

المطلب الأول: تعريف التكوين

أولاً: لغة

اشتقت كلمة تكوين من الفعل كَوَّنَ، في علم الكلام هو إخراج الشيء من العدم إلى الوجود.

ثانياً: اصطلاحاً

التكوين هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة¹.

هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها. أو هو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معارف ومهارات وقدرات واتجاهات وأفكار لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم².

يتمثل التكوين في العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات واعطاؤهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة وتختلف هذه العملية عن عملية التي يتم من خلالها توصيل معرفة عامة عن موضوع معين، وذلك لأنه يتم التركيز من خلال عملية التدريب على المتطلبات المحددة للوظيفة³.

التكوين عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة.

¹ الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06، ص 03.

² زين محمد باسم تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، دار الأجيال للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008، ص 111.

³ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 2، مصر، 2006، ص 118.

التكوين هو النشاط الذي تقوم به الإدارة بقصد تنمية الافراد وتطويرهم في عدة جوانب هي: المعلومات، القدرات، المهارات، الإتجاهات والسلوك والأداء الوظيفي¹.

المعلومات: نجد ان التكوين يكسب الافراد معلومات جديدة قد تكون معلومات عامة أو متخصصة في مجال العمل.

القدرات: فالتكوين يغطي القدرة الفنية كإستخدام الأدوات المتاحة، أو قد يغطي القدرة الذهنية التي تتمثل في إستخدام هذه الأدوات أفضل استخدام.

المهارات: التكوين يتضمن المهارات السلوكية مثل فهم الناس وكيفية اقامة علاقات جيدة معهم والمهارات الذهنية كالتفكير الإبداعي والقدرة على اكتشاف الفرص والمهارات الشخصية مثل المرونة والقدرة على التغير والتغيير.

الإتجاهات: التكوين يؤثر في إتجاهات الأشخاص بحب العمل والولاء للمنظمة التي يعملون فيها.

السلوك: فالتكوين يؤدي الى تغيير سلوك أو تصرفات الاشخاص بحيث يمكن أن تلاحظ بوضوح أن سلوك الشخص قد أصبح مختلفا مهما كان درجة هذا الاختلاف وفي اتجاه مرغوب فيه.

الأداء الوظيفي: تنعكس كل تأثيرات التكوين على أداء الموظف لعمله بحيث يصبح قادرا على أداء المهام المكلفة بها وظيفته بشكل أفضل².

ومن خلال ما سبق نقول أن التكوين هو عملية منظمة مستمرة أساسها الفرد تهدف إلى إحداث تغييرات محددة حاليا ومستقبليا بتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها³.

المطلب الثاني: أهمية التكوين وخصائصه

الفرع الأول: أهمية التكوين :

- 1- ان التكوين يهيئ الفرص أمام المتكون لاكتساب معارف ومهارات جديدة .
- 2- أن التكوين يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتكون .
- 3- أن التكوين يساعد على تغيير الإتجاهات و اكتساب إتجاهات إيجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتكون ، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية ،وزيادة إنتاجيته بالعمل .

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2016، ص 48-49.

² صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دار ديونو للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010، ص 22 .

³ دراسة حول أسس ومعايير تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم النشاط التدريبي، الخرطوم، السودان، 2007، ص 99 .

- 4- أن التكوين يكسب المتكون أفقا جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها أو التقليل من أثارها على أداء .
- 5- أن التكوين باستطاعته غرس مفاهيم وإكساب أساليب التعلم المستمر في المتكون من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر .
- 6- أن التكوين يساعد المتكون على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية .
- 7- زيادة انتماء التكوينين والمكونين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادف البناء الذي يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع وفي خدمة البشرية .
- 8- أن التكوين قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، وهذا من أنواع التكوين الحديثة وما يطلق عليه بالتكوين التحويلي.

الفرع الثاني: خصائص عملية التكوين

يجب أن يتماشى التكوين مع الاحتياجات المتجددة والمتغيرة للأفراد في المنظمة بسبب المستجدات في مجال المعدات والآلات والطرق أو الأساليب ... الخ.

للتكوين مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي¹:

(1) **التكوين نشاط رئيسي مستمر:** فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد ثم من وتنفيذ واجبات الوظيفة.

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه، فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وبيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

(2) **نظام متكامل:** النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك

¹ صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ديوان و للنشر والتوزيع ط 1 الأردن، 2010 ص 22

تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي فيه يتم العمل التكويني.

(3) **النظرة المستقبلية:** إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف في وأسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.

(4) **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** ويشير هذا المبدأ أن إلى التكوين يتعامل مع متغيرات ومن لا ثم يجوز أن يتجمد في قوالب إنما وأن يجب يتصف بالتغير والتجدد، ف الفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداتها وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المؤسسة أهدافها واستراتيجياتها.

(5) **الشمولية:** بحيث لا يقتصر على من فئة العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة أن كما وظيفته أيضاً تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها.

ولكي يتحقق ما سبق فالتكوين اللازم لتنمية العنصر البشري يتطلب مقومات كثر أهمها:

- ✓ وجود أهداف محددة لعملية التكوين.
- ✓ وضع سياسات وقواعد واضحة لعمليات التكوين.
- ✓ تحديد الاحتياجات التكوينية بشكل واضح وقابل للقياس.
- ✓ توفر الإمكانيات البشرية والفنية والمادية اللازمة للتكوين.
- ✓ تصميم البرامج التكوينية الملائمة لمقابلة الاحتياجات التكوينية المحددة.
- ✓ تنفيذ البرامج التكوينية بشكل منهجي وذلك من حيث المواد والأساليب والمعينات التكوينية المستخدمة والزمان والمكان الذي يعقد فيه التكوين.
- ✓ إختيار المتكويين.
- ✓ تحديد طرق وأساليب تقييم فعالية التكوين.

✓ قياس العائد والتكلفة الخاصة بالعملية التكوينية وتأثيرها على تنمية العنصر البشري¹.

المطلب الثالث: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين، و على أي منظمة أن تختار منها ما يناسبها، و ذلك حسب طبيعة النشاط الحالي و المرتقب، طبيعة التغيرات المتوقعة في المحيط، طبيعة سوق العمل و درجة توافر المهارات فيه، شكل المؤسسات التكوينية، و هذا يعني عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى.

تنقسم أنواع التكوين بحسب مرحلة التوظيف، نوع الوظائف ومكان التوظيف، و سنتناول فيما يلي هذه الأنواع، مع توضيح بسيط للأنواع المندرجة ضمن كل منها²:

الفرع الأول : أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف

1- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات حول عمله، و التي تؤثر على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة. حيث تعدد الطرق التي يتم بها تقديم المعلومات، فمنها المحاضرات، مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، تقديم كتيبات مطبوعة بما كل المعلومات الهامة.

2- التكوين أثناء العمل: حتى تضمن المنظمات كفاءة أعلى للتكوين، فهي تقوم بتقديمه في مكان العمل و ليس في مكان آخر.

3- التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة: و يكون في حالة تقادم معارف و مهارات الأفراد، خصوصاً عندما تكون فيه أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة.

4- التكوين بغرض الترقية و النقل: تقتضي الترقية و النقل وجود اختلاف بين المعارف و المهارات الحالية للفرد، عن تلك المطلوبة منه في الوظيفة الجديدة، مما يستدعي تكوين الفرد لسد هذه الثغرة.

5- التكوين للتهيئة للمعاش: يهيئ العاملين من كبار السن للخروج على المعاش، حيث يتم تكوينهم للبحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

الفرع الثاني : أنواع التكوين حسب نوع الوظائف

1- التكوين المهني و الفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية في الأعمال المهنية و الفنية.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 52.

² -أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 323 - 328.

2-التكوين التخصصي: و يتضمن هذا التكوين معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية كأعمال المحاسبة و هندسة الصيانة. حيث أن المعارف و المهارات تركز على حل المشاكل المختلفة، و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها، و اتخاذ القرار فيها.

3-التكوين الإداري: يتضمن هذا التكوين المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، و هي معارف تشمل العمليات الإدارية، من تخطيط و تنظيم و رقابة، و اتخاذ قرارات و توجيه و قيادة، و تحفيز و إدارة جماعات العمل، و التنسيق و الاتصال.

الفرع الثالث : أنواع التكوين حسب مكانه

1-التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامج التكوين داخلها، سواء بمكونين من داخلها أو خارجها، و بالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في ذلك، ثم الإشراف على تنفيذها، هذا النوع من التكوين يسمى بالتكوين في موقع العمل.

2-التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات نقل كل أو بعض من نشاطها التكويني خارجها، و ذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج.

و في الأخير يمكن تلخيص أنواع التكوين في المخطط التالي:

الشكل (1- 1) يوضح أنواع التكوين

تقسم أنواع التكوين على حسب		
مكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1-التكوين داخل المؤسسة	1-التكوين المهني و الفني	1-توجيه الموظف الجديد
2-التكوين خارج المؤسسة	2-التكوين التخصصي	2-التكوين أثناء العمل
	3-التكوين الإداري	3-التكوين لتجديد المعرفة و المهارة
		4-التكوين بغرض الترقية و النقل
		5-التكوين للتهيئة للمعاش

المصدر (أحمد ماهر، 2004، ص323).

المطلب الرابع: مراحل العملية للتكوين

تتكون نظرية التكوين من أربع مراحل منطقية ومتتابعة¹:

(1) **تحديد الاحتياجات التكوينية:** تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التكوين، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات، وزيادة في المعارف، وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية محددة.

(2) **تصميم لبرنامج التكوين:** يعني ترجمة الأهداف الى موضوعات تكوينية (أو مادة ومحتوى تعليمي وتكويني)، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التكوين الى المتدربين (مثل المحاضرة، والحالات، والتمارين، والمناقشة). كما يتم تحديد المساعدات (أو المعينات) التكوينية (مثل الأقلام، والسبورة). وكجزء من تصميم برنامج التكوين يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضا تحديد تكلفة (أو ميزانية) التكوين.

(3) **مرحلة تنفيذ برنامج التكوين:** والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (من حيث مواعيد الجلسات، والراحات وأزممنتها). كما يتضمن ذلك تحديد مكان تكوين (وترتيبه واعداد تجهيزاته)، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

(4) **تقييم أداء المتكويين محل التكوين:** أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

كما لا يجب أن ننسى أن التجميع نتائج التقييم في كل البرامج قد يعني محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط التكوين ككل.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 320.

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الأداء

المطلب الأول : مفهوم الأداء ، مكوناته محدداته

الفرع الأول : مفهوم الأداء:

لغة : أدى أي المشي مشيا ليس بالسرير ولا البطيء وأدى الشيء قام به ، أدى فلان الدين بمعنى قضاء ، وأدى فلان الصلاة بمعنى قام بها لوقتها ، وأدى إليه الشيء أوصله إليه وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به .

اصطلاحا : يعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم ، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم¹ .

✓ الأداء هو مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد ، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات المنوطة والموكلة له²

✓ ويعرف الأداء أيضا بأنه عبارة عن عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها .
3

ويعرف الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب .

ولمعرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما .⁴

الفرع الثاني : مكونات الأداء:

يتكون الأداء من :

¹ حسين الغراب، الاتجاهات العالمية في التدريب، مركز الإدارية المحاسبية، القاهرة ، 2010 ، ص32 .

² عتبه الطيب، غطاس خالد ، تامه محمد الغزالي ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم الاقتصادية (علوم التسيير) ، تقرت ، 2018 / 2019

³ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، السعودية ، 2013 ص43

⁴ أحمد زكي بدوي معجم المصطلحات الاجتماعية مكتبة لبنان، بيروت، لبنان ، 1992 ، ص310

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

✓ **نوعية العمل** : تعني مستوى الدقة ، الجودة ، وما مدى مطابقتها(الجهد المبذول للمواصفات) . ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية ما يهيم نوعية وجودة الجهد المبذول ، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء .

✓ **نمط الإنجاز العمل** : يقصد به طريقة الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ، ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله .¹

الفرع الثالث : محددات الأداء :

تتمثل محددات الأداء فيما يلي :

- **الجهد** : ويشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .
- **القدرات** : وهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة .
- **إدراك الدور** : يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الإلتقان في كل محددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة² ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح ، نفس الشيء إذا كان الفرد تنقصه القدرات أو الجهد اللازم للأعمال ، والشكل التالي يوضح محددات الداء الوظيفي .

¹ الضب الزهرة ، تينعمري نجمة ، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تقرت ، 2012 / 2013 ص6

² كنان يوسف ، ريان عبد المالك ، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير ، البويرة ، 2017 / 2018 ص28 .

المطلب الثاني : ماهية تقييم الأداء

الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء :

تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ، ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة ، أو نظام تقارير الكفاءة ، أو نظام تقييم العاملين ¹ . يعرف راندل (1974) تقييم الأداء بأنه هو :

"الاجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل " ² .

ويمكننا تعريف تقييم الأداء ببساطة بأنه تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى ³ .

الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء :

- تعريف العاملون ما إذا كان الأداء الخاص بهم مقبول أم لا .
- تعريف الإدارة بمستوى أداء المرؤوسين وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة .
- يكون مستندا رسميا يساعد على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء .
- تخطيط التطوير المهني للموظف .
- يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية
- وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب
- يحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المنظمة
- التقليل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المنظمة ⁴ .

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2004 ص 284 .

² مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عملي ، الطبعة الأولى ، دار الرواد ، الأردن ، 2014 ، ص 225 .

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الجنان ، الأردن ، 2016 ، ص 126

⁴ زين تيم ، المرجع السابق ، ص 7 .

الفرع الثالث : مشاكل تقييم الأداء

- التأييد الغير كاف من جانب الإدارة .
- عدم تحديد الأهداف بدقة واضحة .
- التدريب الغير كاف للأفراد القائمين بعملية التقييم .
- وجود معايير غير عادلة لتقييم الأداء تتسم بعدم الدقة والتحيز الشخصي .
- التخوف من تحمل مسؤولية التقييم الأخير الذي يجعل بعض المقيمين يميلون إلى إعطاء تقديرات أوسطية لا تمثل حقيقة مستوى الأداء .¹

المطلب الثالث : وسائل تقييم الأداء

- (1) قائمة معايير التقييم : عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد ، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد .
- (2) طريقة الترتيب البسيط : يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداءا ، وذلك طبقا لأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة .
- (3) طريقة المقارنة الزوجية (بين العاملين) : حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة ، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو ، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد .
- (4) طريقة التوزيع الإجباري المنظمة ، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية العمال وتأخذ نسبة العمال في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة .
- (5) طريقة الإدارة بالأهداف : تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له ، وهي تمر بالخطوات التالية :
 - تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء .
 - خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة ، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس .

¹ نفس المرجع .

- خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة .

(6) قوائم المراجعة : تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين ، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية ، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملئ هذه القوائم بنفسه ، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي ، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية .

- إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء، وهنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات ونتائج التقييم إلى المرؤوسين أو كتمها و الاحتفاظ بها لدى الإدارة .¹

المطلب الرابع: نموذج تحسين أداء

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، و هذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.²

الفرع الأول : مفهوم تحسين الأداء

هو تقديم أفضل الخدمات طبقا للمواصفات بأقل تكلفة ممكنة مما يؤدي إلى تحقيق الهدف منها والحصول على رضا الوظيفي³.

الفرع الثاني : خطوات عملية تحسين الأداء

الخطوة الأولى : ويرتبط بعملية الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية و

أهداف المؤسسة .

¹ مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 230، 231 .

² عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين تطوير الأداء، تاريخ الإطلاع 2020/08/6، على الموقع <http://www.shraka.org/showthread.php?p=2329>

³ عبد العزيز عبد الرحيم الصديقي، ماهو تحسين الأداء ، ص 12 .

الوضع الحالي/الفعلي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

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

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

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات .

يجب عند تحليل أي مشكل أن نبدأ من جذورها . وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل إختيار وسيلة المعالجة ، يجب أن لا ننجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء .

ومن اسباب ضعف الأداء :

-قلة التغذية الراجعة عن الأداء .

-ضعف في التحفيز .

-ضعف في المعرفة والمهارات .

-معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل .

-ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط .

الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

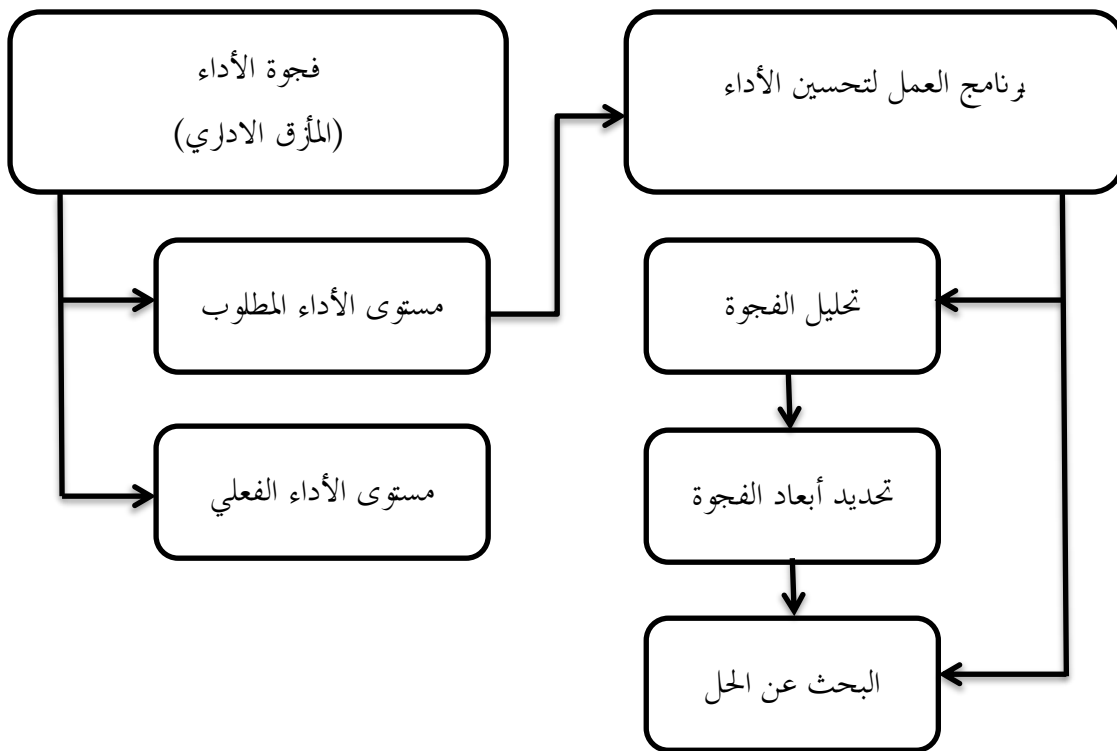
التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة للمشاكل الأداء ومسبباته ، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء ، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة ، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة ؛ لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين الأداء أخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات .

الخطوة الرابعة : التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير ، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

الفرع الثالث : نموذج تحسين الاداء¹ :

الشكل (1-2) يوضح أنواع التكوين



المصدر : اعداد الطالبتين

¹ علي السلمي ، ادارة التمييز : نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة ، مكتبة الادارة الجديدة ، القاهرة ، 2002 ، ص 147.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة الضب الزهرة ، تينعمري نجمة (2013): تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات - تقرت - .

تطرت هذه الدراسة إلى الاشكالية التالية: كيف يمكن تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة ؟

تتجلى أهداف الدراسة في معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين من خلال تحديد الأهداف التالية :

✓ محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة وإزالة الغموض؛

✓ معرفة الطرق المستخدمة في تقييم الأداء؛

✓ مناقشة بعض العوامل المؤثرة على الطرق المستعملة في تشجيع العاملين وتوجيه سلوكهم؛

✓ معرفة كيفية تطبيق الطرق الحديثة لتقييم المورد البشري في المؤسسات العمومية وتطويرها

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها نذكر ما يلي:

- يعتبر تقييم أداء العاملين حلقة مهمة في إدارة الموارد البشرية، حيث يحدد نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، فهو يسعى إلى الربط والتكامل بين الأهداف الاستراتيجية ونشاطات العاملين.

- هناك عدة طرق حديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، كطريقة الإدارة بالأهداف والتي تعتمد على العبرة بالنتائج، وطريقة الملاحظة السلوكية تركز على السلوك الملاحظ من قبل المقيم، طريقة التدرج على أساس السلوك حيث يقيم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل.

- يمكن أن تحظى هذه الطرق بأهمية بالغة لدى المؤسسات والأفراد، نظرا لفاعليتها في مجال تقييم الاداء البشري مقارنة بالطرق التقليدية.

2- دراسة بوقطف محمود (2014): التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة

تطرت هذه الدراسة إلى الاشكالية التالية: كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

تتجلى أهداف الدراسة في معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين من خلال تحديد الأهداف التالية :

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لابد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه ، ونظرا لأهمية موضوع التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بسياسة التوظيف وكيفية التخطيط للقوة العاملة وتنميتها من خلال برامج التكوين لتأهيل الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة .

فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف :

- معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية .
 - التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعة البر ين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين .
 - الكشف عن دور في زيادة أداء المنطق الكشف عن مدى نائب الكرة اثناء الخدمة ، ومعرفة دور ذلك من أهم النتائج التي تم التوصل إليها نذكر ما يلي:
 - الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم و إجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة ، والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف .
 - الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية .
 - معرفة ما مدى تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة .
- 3- دراسة بن علي (2014): دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمؤسسة -نموذجا- .

تطرقنا هذه الدراسة إلى الاشكالية التالية: ما هو الدور الذي يمكن أن يؤديه التكوين في تنمية المورد

البشري ؟

تتجلى أهداف الدراسة في معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين من خلال تحديد الأهداف التالية :

- ✓ تهدف الدراسة إلى الوقوف على الأهمية العملية التكوينية وتأثيرها على المورد البشري من خلال اختيار المحتوى الجيد ومدى نجاحه لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية
- ✓ اثبات مدى مساهمة التكوين في التحدي للتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة الصناعية
- ✓ تقديم معلومات حول التكوين وتأثيره الإيجابي على العنصر البشري لتحقيق تنمية اقتصادية مزدهرة

✓ نهدف بالدراسة أيضا إلى تسليط الضوء على موضوع التكوين مع نوع من التعمق للوقوف على الأهمية البالغة لهذه العملية في تحقيق التطور للوصول الى المنافسة ومسايرة التقدم التكنولوجي.

4- دراسة بلعشية مصطفى (2017): دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية دراسة حالة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

تطرت هذه الدراسة إلى الاشكالية التالية: هل للتكوين دور في تحسين الاداء العاملين في المؤسسة

الرياضية ؟

تتجلى أهداف الدراسة في معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين من خلال تحديد الأهداف التالية :

- ✓ معرفة دور التكوين في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية
- ✓ إبراز دور برامج التكوين في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية
- ✓ التعرف علي مساهمة التكوين في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة الرياضية .
- ✓ الكشف عن دور المؤسسة الرياضية في تنظيم وتوجيه الدورات التكوينية ومعرفة دور ذلك في تحسين أداء العاملين .

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها نذكر ما يلي :

- ✓ ضرورة التعرف على المبادئ العملية التكوينية وانتقاء الملائم منها وتطبيقه في الظروف المناسبة وفق ما تقتضيه الطبيعة الحديثة العملية التكوينية العامة .
- ✓ يجب أن تتصف البرامج التكوينية لتحسين مهام العامل بعدة خصائص اهمها البساطة والمرونة الثقة والاقتصاد ، الإقناع ، القبول
- ✓ يجب إخماد الأفراد وتنمية سلوكهم ومهامهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجلديه من المعارف والمعلومات وتزويدهم بالأساليب الجديدة للأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية

1- ANDOME Sarah (2018) , La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise : Cas de l'entreprise SOBRAGA

تطرت هذه الدراسة إلى الاشكاليات التالية:

- ✓ كيف يمكننا قياس الحصة النسبية لتدريب الأفراد في أداء المنظمة؟

- ✓ ما هي الأدوات التي يعتمد عليها تحليل الأداء؟
- ✓ هل مشاركة التدريب في اداء الشركة مشاركة كمية او نوعية؟
- تتجلى أهداف الدراسة في :
- ✓ تقييمات التدريب حاسمة وتمكن من قياس الأثر من عمل تدريبي.
- ✓ تظل لوحة التحكم هي الأداة الرئيسية في تحليل أداء المنظمة، فهو يجمع جميع المؤشرات التي تعكس على أفضل وجه الأنشطة التجارية.
- ✓ مساهمة التدريب يمكن أن تركز على المقاييس الكمية من خلال مؤشرات قابلة للقياس ونوعية من خلال مؤشرات غير قابلة للقياس.
- من أهم النتائج التي تم التوصل إليها :
- مساهمة التدريب لا تزال قائمة يصعب قياسه لأن هذه الشركة ليس لديها أي وسيلة تمكنها من قياس فوائد هذه الإجراءات التدريبية.
- التدريب يساعد على أداء الأفراد لذلك تقدم مساهمة معينة في أداء المنظمة.
- تحويل الشركة ككيان اقتصادي وفقا للقرارات التي تتخذها قادة وضغوط البيئة.

2- Githinj Angela ,Effects Of Training On employee Performance, A Thesis submitted to the Degree of executive masters of Science in organizational development (EMOD), United states international university, Nairobi,2014

الهدف الرئيسي من الدراسة هو استكشاف أثر التدريب على أداء الموظفين، و أجريت الدراسة في موظفي الخدمة المدنية الدولية في الصومال، و قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي؛ كما استعان الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبيان، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 144 موظف من موظفي دعم الأمم المتحدة مكتب البعثة الإفريقية في الصومال، وتم أخذ 45 موظف عشوائيا كعينة للدراسة.

وللتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة تم تحليل النتائج البيانات المتحصل عنها من خلال الاستبانة و ذلك باستعمال الأساليب الاحصائية من نسب مئوية و تحليل التباين و التحليل ثنائي المتغير حيث خلص الباحث إلى أن التدريب يؤثر في أداء الموظفين عن طريق التأثير ايجابيا في مشاركة الموظفين في عمليات التغير و

التعاون فيما بينهم كما يعمل على تعزيز حماس الموظف تجاه العمل و بالتالي التأثير على أدائه، كما يعمل على تحفيز الموظفين لأنه يسمح بتقدير الموظف داخل المؤسسة.

وفي الأخير قدم الباحث من خلال النتائج التي توصل لها إلى تقديم مجموعة من التوصيات منها:

✓ إجراء التدريب من وقت لآخر لضمان مشاركة الموظفين لتغيير العمليات و الابتكار و تحقيق أداء أفضل؛

✓ تحتاج إدارة UNSO Amanagement إلى تقييم استراتيجياتها التدريبية لضمان تحقيق الآثار بشكل موحد في جميع أنحاء المؤسسة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف

يوجد عدة تشابه واختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية التكوين ودوره في تحسين الأداء بمؤسسة ALFAPIPE بغرداية ، والتي يبلغ عدد الدراسات 6 منها 4 وطنية و 2 أجنبية و لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى بعض نقاط المشتركة فالدراسة الأولى توصلت إلى تطبيق الطرق الحديثة في عملية تقييم الأداء كطريقة الإدارة بالأهداف وطريقة الملاحظة السلوكية ،طريقة التدرج على أساس السلوك أفضل من طرق التقليدية من حيث الفعالية . وأن عملية تقييم الأداء هي عملية مهمة في المؤسسة فهي تحدد نقاط القوة والضعف أما الدراسة الثانية فتوصلت إلى مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين الأداء وتطوير قدرات الفرد وكيف يساهم المكون في نجاح وتسيير الجيد لعملية التكوين أما الدراسة الثالثة فتبين أن لتكوين تأثير إيجابي على العنصر البشري من أجل تحقيق أهداف تنمية قدراتها وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة ، أما الدراسة الرابعة فتوصلت إلى أنه يجب تكوين العامل وذلك من أجل إكتسابه مهارات و معارف جديدة لأداء أعمالهم بشكل جيد والوصول للأهداف المرجوة .

أما الدراسة الأجنبية الأولى فركزت على قياس أثر عمليات التكوينية على أداء العامل

أما الدراسة الأجنبية الثانية فتبين ضرورة وضع خطة إستراتيجية لعملية التكوين وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة

أوجه التشابه:

- اعتمدت نفس المنهج الوصفي الإحصائي .

- نفس المتغير المستقل .

- نفس الأدوات (الاستبيان)

أوجه الاختلاف:

- اختلاف الزمان ومكان الدراسة.
- تختلف أغلب الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية من حيث الإشكالية المطروحة .
- اختلاف من حيث صياغة العنوان .

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا الى عدة مفاهيم ماهية الأداء وكيفية تقييم الأداء وتحسينه ومن خلاله نقول أنه توجد علاقة تكامل بين التكوين وتحسين الأداء فالتكوين يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف وذلك عن طريق تقييم الأداء وهو تحديد المشكلة ومن ثم إيجاد مسبباتها وبعدها البحث عن حلول .

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية

تناولنا في الفصل السابق الاطار النظري لمتغير الدراسة والمتمثل في دور التكوين في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وتم ابرزا مدى أهميته ومختلف عناصره، وما توصل اليه الباحثون من دراسات ترتبط بهذا المتغير ، وانطلاقا من هذا فان الهدف من الدراسة هو التعرف على حقائق ثابتة وعلمية يمكن من خلالها التحقق عن الأدلة التي لها علاقة بالدراسة مستقبلا، وعليه فان كل دراسة تحتاج الى اطار منهجي يتوافق مع طبيعة الموضوع الذي يتبناه الطالب والغايات التي يسعى للوصول اليها.

وستتطرق في هذا الفصل الى الاجراءات المنهجية للدراسة ، سنتناول فيه منهج البحث المستخدم ، وحدود الدراسة ، والتعريف بمجتمع الدراسة المتمثلة في عمال شركة أنابيب الفاييب، اضافة الى ذلك الادوات التي تم استخدامها في جمع البيانات، كما سيتم عرض مفصل لكيفية بناء أدوات الدراسة ، والاجراءات التي تم اتباعها للتحقق من صدق وثبات الاستبيان ، و تم استخدام برنامج **SPSS 25** لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لاختبار فرضيات الدراسة، للتوصل إلى النتائج التي تم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة، و بالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إليها، و نتناول خلال هذا الفصل مبحثين هما:

المبحث الأول: تقديم شركة الفاييب غرداية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة .

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE":

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة إقتصادية عالمية وجلبت العملة الصعبة، وستطرّق في الفصل إلى التعريف بالمؤسسة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهمّ الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشأت سنة 1974م، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغييرات تحدّدها في مايلي:

- 05 نوفمبر 1983م تمّ إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983م بمرسوم 627/83.
- في سنة 1986م، تمّ إنشاء ورشة التغليف بالزّفت في إطار توسيع نشاطها.
- وفي سنة 1989م إنقسمت إلى وحدتين هما:
- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا.
- وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.
- وفي سنة 1991م تمّ ضمّ الوحدتين من جديد نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL".
- وفي سنة 1992م تمّ إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليتلان "POLLYTHYLENE" من أجل التطور والتّحسين في جودة المنتجات.
- ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركوداً في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزاً تساوي قيمة مادته الأولية، ممّا أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزاً من الخارج، وهذا أدّى بها إلى تقديم التقاعد المبكر للعمّال وتقليص في مدّة

العمل والعقود بقصد تسريح العمّال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل ممّا أدى إلى تدخل الدّولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشّراء من المؤسسات المحليّة قصد تحسين وضعيتها.

- وفي 08 فيفري 1998م أعيدت هيكلّة الأنابيب واحتفظت بنفس التّسمية إلى غاية 2000م.

- وفي 15 أكتوبر 2000م بعد إعادة هيكلّة الأنابيب أصبحت مؤسّسة عمومي اقتصادية تحتلّ اسم مؤسّسة الأنابيب النّاقلة للغاز "PIPE GAZ" ومديرية مستقلّة ماليًا إداريًا تابعة لمجمّع الأنابيب "GROOPE ANABIB".

- وفي 20 جانفي 2001م تحصّلت مؤسّسة الأنابيب على شهادة الجودة العالميّة "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIGI".

- وفي سنة 20 جانفي 2002م تمّ إدخال مشروع جديد لمراقبة النّوعية "NDT" يعمل بالأشعّة الصّينية أشعّة X. - وفي 15 أوت 2006م فكّرت مؤسّسة "PIPE GAZ" في مشروع دمج الشّركتين "PIPE GAZ" ومؤسّسة "ALFA TVS" بالحجّار لزيادة رأس مالها.

- وفي سنة 2007م تمّ دمج المؤسّستين معًا وأصبحت تحمل إسم "PIPE GAZ".

المطلب الثاني: تعريف مؤسّسة "ALFA PIPE"، أهمّيتها وأهدافها الاقتصادية:

الفرع الأول : تعريف المؤسّسة

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسّسات العمومية الإقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشّركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصّناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسّسة 24 هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد من العمّال بلغ 764 عاملاً.

- و في إطار التّحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة "PIPE GAZ" بنورة "غرداية"، ومؤسّسة

"ALFA TVS" بالحجّار "عنّابة" تحت إسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب" "ALFA PIPE" برأس مال

قدره 2.500.000.000.000 دينار جزائري، وتشغل حاليًا 915 عاملاً.

الفرع الثاني: أهمّية المؤسّسة

تلعب المؤسّسة دورًا إقتصاديًا على مستوى مختلف المؤسّسات المحليّة والوطنية أو حتّى الدّولية، ممّا جعلها

تكسب أهمّية إقتصادية كبيرة تتمثّل فيما يلي:

- تساهم في تمويل أكبر مشاريع سونطراك مثل: "G01- G02- GK1"
- تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، ومشروع "GZ2" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.
- تدعّم عدد كبير من القطاعات المهمّة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والرّي، وقطاع المحروقات، كما أنّها تتعامل مع كل من سونطراك وسونالغاز ومحاور الرّش.
- تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 915 عاملاً، ممّا يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التّشغيل يشمل جميع المناصب كالتّائقين، والأمن الدّاخلية، العمّال، المهندسون، المسيرّون، هذا كلّ على الصّعيد المحلّي.
- أمّا على الصّعيد الدّوليّ تلعب دوراً فعّالاً في نشر السّمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الإيزو "ISO9100".
- ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية، وساعدها موقعها الإستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

الفرع الثالث : أهداف المؤسسة:

تتمثّل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الإستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها.
- الإحتكاك بالمؤسّسات الأجنبية من أجل إكتساب الخبرة والتّكنولوجيا الجديدة.
- محاولة كسب مستثمرين أجنب من خلال التّعريف بالمؤسسة.
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسّسات: "سونطراك ، سونالغاز ، البناء ، الرّي".
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادّة الأولية.
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- تلبية طلبات المستهلكين كمّا ونوعاً في الوقت المناسب.
- توفير العملة الصّعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجنب.
- التّخفيض من ديون المؤسسة.

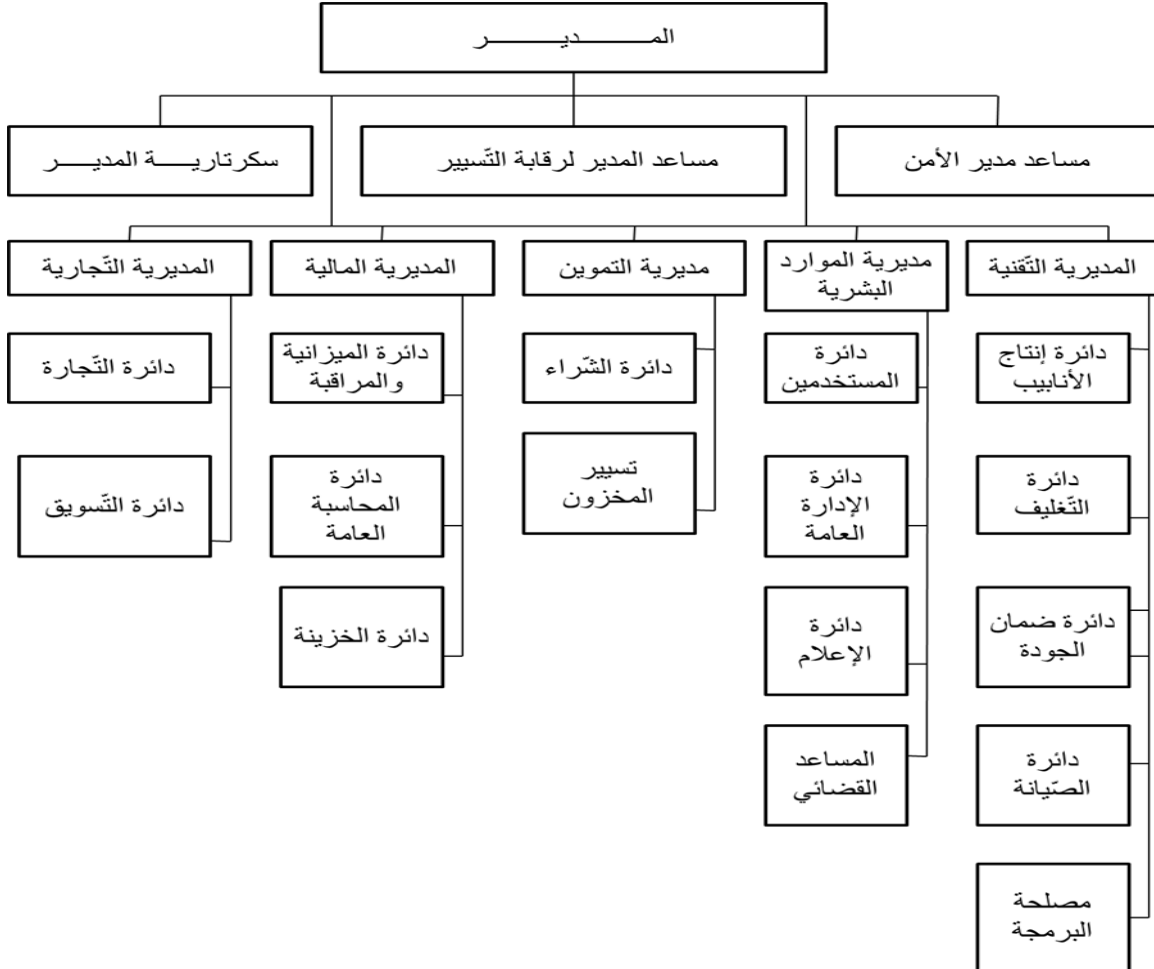
- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها.
- تقوم بجميع الأساليب والتقنيات الجديدة في إطار عملها.
- تقوم بتطوير التقنيات الجديدة في إطار عملها.

المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة، وكذلك من أجل المساعدة في الرقابة والتنظيم والسير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقل التكاليف.

سنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والوضوح في الشكل التالي

الشكل رقم: (1-2) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"



المصدر: مديرية الموارد البشرية

- 1- المدير العام: يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات وإتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات.
- 2- السكرتارية: هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، ومراقبة المديرية الأخرى وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.
- 3- مساعد الأمن الصناعي: مهمته تولى كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.
- 4- مساعد المدير لرعاية التسيير: مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديرية المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدية، وذلك من خلال الربط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديرية ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.
- 5- المديرية: يوجد خمس مديريات وهي على التوالي:
 - مديرية التقنية: وتعدّ الركيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية انطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدّة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.
 - مديرية الموارد البشرية: تتولّى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التوظيف، والتدريب، والتأهيل، والتحفيز، والترقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التأمين الشامل لهم، والوظيفة الاجتماعية اتجاه الصّمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

ترتكز الدراسة الحالية بشكل أساسي على دراسة و تحليل دور التكوين في تحسين الاداء من وجهة نظر العاملين في شركة أنابيب الفابايب، التي نسعى لدراستها بالاعتماد على الاجابات الواردة في الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المستخدم و عينة الدراسة

نتطرق في هد المطلب للمنهج المستخدم و عينة الدراسة

الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

يعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة و لإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث"¹، و بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة"². و قد اعتمدنا على هذا المنهج لتسليط الضوء على دور التكوين في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين في شركة الانابيب الفابايب .

الفرع الثاني: عينة الدراسة و خصائصها :

أولا: مجتمع الدراسة الميدانية:

تم اختيار الدراسة الميدانية من موظفي و عمال شركة الأنابيب

عينة الدراسة:

لم يتم تحديد حجم عينة دراسة بشكل مسبق قبل توزيع الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 40

استبيان و قد اعتمدنا طريقة التسليم و الاستلام المباشر لمفردات العينة.

بعد عملية الفرز و التبويب و التنظيم اسئلة الاستبيان، تقرر الإبقاء على 31 استبيان من مجموع

40 استبيان تمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا باستبعاد 9 استمارات لعدم الاجابة عليها من طرف بعض

مفردات الدراسة ، الجدول التالي يبين الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان الموزعة بالتفصيل.

¹ محمد شقيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990، ص30.

² بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة-، دار الكتاب الحديث، 2000، ص59.

جدول رقم (1-2) الإحصائية الخاصة باستثمارات الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة المئوية	العدد	
100%	40	عدد الاستثمارات الموزعة
22.5%	09	عدد الاستثمارات المفقودة
77.5%	31	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من اعداد الطالبين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1-2) أن عدد الاستثمارات الموزعة بلغت 40 استثمارة، كما تم إلغاء 09 استثمارات منها ما لم يسترجع و بسبب نقص المعلومات فيها، تم الإبقاء على 31 استثمارة صالحة للتحليل لتمثل عينة الدراسة أي ما يعادل 77.5% .

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية المستخدمة

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات و كذا الوسائل الإحصائية للدراسة و تتمثل الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات و كذا الوسائل الإحصائية المستخدمة في دراستنا في:

الفرع الأول: أداة الدراسة

اعتمدنا في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة على استثمار الاستبيان كأداة لاستقصاء و جمع آراء و إجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم، و تعرف الاستثمارة على أنها " عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية"¹.

تضمن الاستبيان 38 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء حيث يشمل الجزء الأول على البيانات الشخصية و الذي يحتوي على 5 أسئلة، أما الجزء الثاني فيحتوي على 33 سؤال موزعة على محورين رئيسيين هما:

- المحور الأول: التكوين
- المحور الثاني: دافعية العمال
- المحور الثالث: القدرات المعرفية و المهنية للعامل

¹ عبد الله عبد الرحمان، علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص180.

- المحور الرابع: إدراك العامل لدوره

الفرع الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- **ثبات أداة الدراسة:** يعني أن هذا الاستبيان يعطي نفس النتيجة حتى لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف ويكون ذلك من خلال حساب معامل الارتباط ألفا كرو نباخ.

- **معامل ألفا كرو نباخ:** يتسم معامل ألفا كرو نباخ بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس التوافق والاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.

التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة.

المتوسط الحسابي: و ذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارات الاستمارة، وهو يمثل مقياس من مقاييس النزعة المركزية، ويعتبر الأكثر استخداماً، والمتوسط الحسابي للعينة يستخدم في الغالب كمقياس لتقدير المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة.

الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت ويستخدم لقياس وبيان تشتت اجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا انحرافها المعياري قليل.

- **معامل الارتباط بيرسون:** و ذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين محاور، و قوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، و ضعيفا عند اقترابه من الصفر، و تكون قيمته موجب عندما يكون الارتباط طردي، و الارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارث الخماسي الذي يشمل خمسة إجابات، و هذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان من أجل تسهيل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) مقياس ليكارث الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS

المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج الاستبيان

في هذا المبحث نتعرض الى صدق و ثبات الاستبيان ، و عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة و إجراء تحليل و تفسيرها بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل عرض الاستبيان تم طرحه على مجموعة من الاداريين و الأساتذة من جامعة غرداية المتخصصين من أجل التأكد من صحة العبارات و طريقة صياغتها و كذلك منهجية و شكل الاستبيان، و بعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح و التوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان.

اولا/ معامل ألفا كرونباخ: إن معامل الارتباط ألفا من بين الطرق السهلة المستخدمة لتقييم الثقة و الثبات في القياس و تتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة التوافق أو الاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.

الجدول رقم (2-3) يبين ثبات الاستبيان معامل ألفا كرونباخ

عدد الأسئلة	35
معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل	0,760

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من الجدول رقم (2-3) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل 0,760 اي 76% حيث يعتبر ذو مستوى جيد جدا مقبول من الثقة و الثبات و هذا يعني هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الاستبيان و عدم تغيرها بشكل كبير في حين لو تم إعادة توزيع هذا الاستبيان على نفس العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

الجدول رقم (2-4) يبين معامل الفا كرونباخ لكل محور

عدد الأسئلة	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
08	10	08	07	
معامل ألفا كرونباخ	0,970	0.971	0.982	0.287

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (2-4) معامل الفاكرونباخ في محاور الاستبيان:
 المحور الأول و المتعلق بـ التكوين و الذي يضم 08 أسئلة فقد تميز بدرجة عالية من الصدق و الثبات بحيث بلغ معامل الفاكرونباخ 0,970 أي أن هناك استقرار كبير في نتائج هد المحور.
 المحور الثاني والذي يضم 10 سؤالا حول دافعية العمال فقد تميز بدرجة ثبات و ثقة ترجمها معامل الفاكرونباخ لـ 0,971 و هي درجة عالية من الثبات اما المحور الثالث و الذي يضم 08 اسئلة حول القدرات المعرفية و المهنية للعامل فقد بلغ معامل الفاكرونباخ 0.982 و هي درجة عالية من الثبات ايضا ، اما المحور الرابع و المتعلق ب ادراك العامل لدوره فقد جاء معامل الفاكرونباخ ضعيف ب 0.28 و هذا يدل على عدم ثبات اجابات افراد العينة فيما يخص هد المحور..

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة و تحليل محاور الاستبيان

سوف نقوم في هذا المطلب من الدراسة بعرض المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة وتحليلها و اختبار لفرضيات البحث.

الفرع الاول : تحليل عرض خصائص عينة الدراسة

تتمثل البيانات الشخصية في الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، المهنة ، الخبرة .

أولا: متغير الجنس

الجدول رقم(2-6) عدد أفراد العينة من ذكور و إناث

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
80.6%	25	ذكر
19.4%	06	أنثى
100%	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (2-6) و الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 80.6% ب 25 فرد أما النسبة الباقية فتمثل الإناث 19.4% ب 06 اناث و هذا يدل على ان العينة المدروسة اغلبها من فئة الذكور

ثانياً: متغير السن

الجدول رقم (2-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

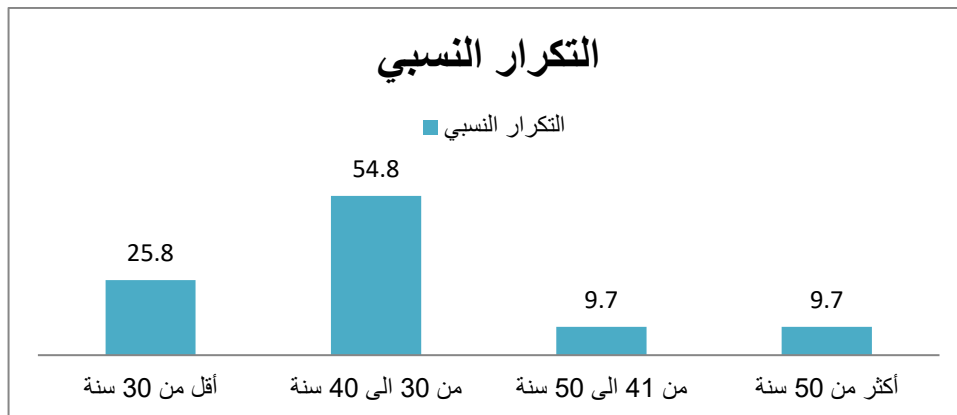
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان متغير السن لدى عينة الدراسة في أغلبها تتراوح بين سن 30 الى 40 سنة بنسبة 54.8% بـ 17 فرداً و من هم أقل من 30 سنة 25.8% بـ 8 أفراد و فيما يأتي في الأخير بنفس القيمة من هم أكثر من 50 سنة و من هم من 41 الى 50 سنة 03 أفراد بنسبة 9.7% ومنها نستنتج

السن	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	08	25.8%
من 30 الى 40 سنة	17	54.8%
من 41 الى 50 سنة	03	9.7%
أكثر من 50 سنة	03	9.7%
المجموع	31	100%

أن أغلبية العمال هم من فئة الشباب أما كبار السن فنسبة ضئيلة جدا

الشكل رقم (2-2) توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر : من مخرجات برنامج Excel

ثالثاً: متغير المركز الوظيفي

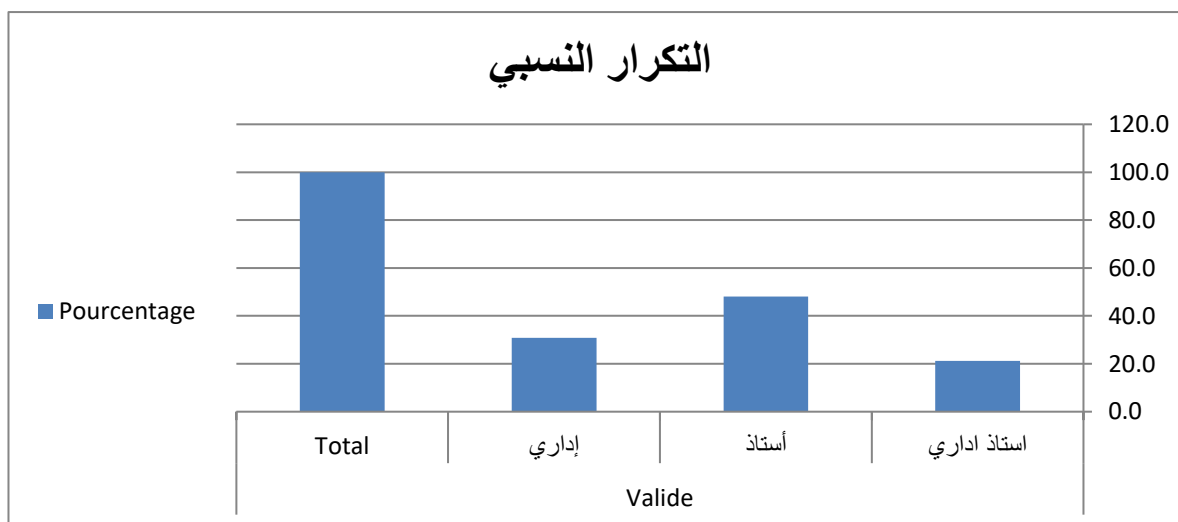
جدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

المؤهل العلمي	التكرار	التكرار النسبي
عون تنفيذي	03	9.7%
عون تحكم	08	25.8%
إطار	18	58.1%
إطار سامي	02	6.5%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

نجد في هذا المتغير ان المركز الوظيفي لعينة الدراسة منقسم الى مراكز وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول رقم (2-8) أي أن اغلبية أفراد العينة يشغلون منصب إطار ، حيث ان نسبة 58.1% أي ما يعادل 18 فردا وهم أكبر نسبة تليهم نسبة الذين يشغلون عون تحكم بـ 25.8% بـ 08 أفراد، بينما تبلغ نسبة يشغلون مركز عون تنفيذي بـ 9.7% أي ما يعادل 03 أفراد و في الاخير منصب اطار سامي ب نسبة 6.5% بفردين. وهذا ما يبين أن أغلب الذين يعملون في إطارات

الشكل رقم (2-3) توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر : من مخرجات برنامج Excel2010

رابعا: متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

التكرار النسبي	التكرار	سنوات الخبرة
19.4%	06	أقل من 5 سنوات
45.2%	14	من 5 سنوات الى 10 سنوات
3.2%	01	من 11 الى 15 سنة
32.2%	10	أكثر من 15 سنة
100%	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نجد في هذا المتغير ان سنوات الأقدمية لعينة الدراسة مرتفع وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول رقم (2-8) أي أن اغلبية أفراد العينة لديهم أقدمية ، حيث ان نسبة الدين تتراوح مدة عملهم من 5 الى 10 سنوات تقترب من نصف العينة بنسبة 45.2% أي ما يعادل 14 فردا وهم أكبر نسبة تليهم نسبة الذين تفوق خبرتهم 15 سنة بـ 32.2% بـ 10 أفراد ، بينما تبلغ نسبة الذين تنحصر خبرتهم أقل من 5 سنوات بـ 19.4% بـ 06 أفراد و في الاخير من تتراوح خبرتهم من 11 الى 15 سنة نجد انها تمثل فرد واحد.

خامسا: متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (2-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

التكرار النسبي	التكرار	المؤهل العلمي
16.1%	05	متوسط أو اقل
12.9%	04	ثانوي
16.1%	05	تقني سامي
54.8%	17	ليسانس
100%	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-10) المتعلق مؤهلات العينة المدروسة أن عدد المتحصلين على شهادة ليسانس يمثلون أكثر من نصف العينة المدروسة بنسبة 54.8% بعدد 17 فرادا و تأتي بعدا شهادة التقني سامي و المستوى المتوسط بنسبة 16.1% بعدد أفراد 05 على التوالي فيما يأتي في الاخير من يمثلون التعليم الثانوي ب04 أفراد بنسبة 12.9. ومنه نستنتج أن اغلب عمال المؤسسة من خريجي الجامعة أي ذو مستوى عالي

الفرع الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان

من خلال هذا العنصر سنحاول تحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة و هذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت الخماسي، حيث قمنا بحساب طول الفئة و الذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات و التي هي 4 مسافات على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين و التي هي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و عليه يساوي طول الفئة $0,8=5/4$

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدليل} - \text{الحد الأدنى للبدليل}}{\text{عدد المستويات}}$$

و بهذا يصبح توزيع الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11) يمثل معايير تحديد الاتجاه

الرأي	غير موافق	غير موافق تماما	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط	من 1 إلى 1.81	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.41	من 3.41 إلى 4.21	من 4.21 إلى 5
المرجح	1.80		3.40	4.20	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام spss، الجزء الثالث، ص 58

الجدول رقم (2-12) يمثل متوسطات الحسابية و انحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة

حول المحور الأول : التكوين

اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق بشدة	0,49730	4,2258	تقوم الشركة بتكون عمال الجدد قبل الالتحاق بمناصب عملهم
موافق بشدة	0,42502	4,2258	تقوم الشركة ببرامج تكوينية بشكل دوري
موافق بشدة	0,49730	4,2258	تسمح الشركة لعمالها بالاستفادة من دورات تحسين التعليمي والأكاديمي في المؤسسات التعليمية الخارجية
موافق بشدة	0,42502	4,2258	أغلب البرامج التكوينية التي شاركت فيها تتوافق واحتياجاتي التكوينية
موافق بشدة	0,49730	4,2258	أغلب العمليات التكوينية التي تقوم بها الشركة لعمالها تكون خارج موقع العمل
موافق بشدة	0,42502	4,2258	يدعمني مسؤولي المباشر على المشاركة في برامج التكوين والتحسين المستمر
موافق بشدة	0,44480	4,2581	تعتمد الشركة على معايير موضوعية لتقييم أداء العمال بصفة دورية
موافق	0,47745	4,1935	تحدد الشركة احتياجاتي التكوينية بناء على نتائج تقييم أدائي
موافق بشدة	0,42009	4,2258	المحور_الأول

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(2-12) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة المدروسة لعبارات المحور الأول والمتعلق ب التكوين بلغت متوسط حسابي قدر 4,22 بإنحراف معيار 0,444 أي أن المؤسسة تهتم بالتكوين وتقوم بإعداد برامج تكوينية سواء خارج المؤسسة أو داخلها ،حيث لاحظنا من خلال الإنحراف المعياري أن الإجابات متقاربة وهذا ما يدل على أن اصحاب العينة يهتمون بدعمون البرامج التكوينية وذلك عن طريق تقييم أدائهم وحسب متطلباتهم عملية .

الجدول رقم(2-13) يمثل متوسطات و انحرافات اجابات العينة للمحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
استمرار الشركة في تكويني يرفع احساسني وشعوري بالانتماء للشركة	4,4516	0,50588	موافق بشدة
يقوم التكوين بتغيير الانماط السلوكية اثناء العمل	4,3548	0,48637	موافق بشدة
التكوين يولد لدي رغبة في التميز في اداء عملي	4,4516	0,50588	موافق بشدة
التكوين يحفزني للارتقاء والتدرج في منصب عملي	4,3548	0,48637	موافق بشدة
لا اتردد في قبول الذي يتم عرضه علي من طرف الشركة	4,3871	0,49514	موافق بشدة
لا اتردد في طلب التكوين الذي احتاجه من مسؤولي المباشر	4,3871	0,49514	موافق بشدة
كثيرا ما افكرني تخلي عن منصب عملي في الشركة	4,2581	0,81518	موافق بشدة
اقوم بعملي داخل الشركة بروح معنوية عالية	4,3871	0,49514	موافق بشدة
اشارك في اقتراح وبناء برنامج التكوين بالشركة	4,3871	0,49514	موافق بشدة
يضمن التكوين لي علاوات ومحفزات مادية جديدة	4,3548	0,48637	موافق بشدة
المحور الثاني	4,3774	0,47729	موافق بشدة

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-13) يتبين لنا اجابات افراد العينة المدروسة على المحور الثاني والمتعلق بدافعية العمال ، حيث نلاحظ ان اجابات كل افراد العينة كانت "موافق بشدة " بحيث ترجمها المتوسط الحسابي الذي يفوق 4 درجة الحياد ، وهذا ما يدل على ان افراد العينة يؤيدون عملية التكوين لأنه يساعدهم على تقديم أفضل ما لديهم و ايضا لإستفادتهم من علاوات ومميزات ، كما تساعدهم البرامج التكوينية على تحسين سلوكياتهم في العمل .

الجدول رقم(2-14) يمثل متوسطات و انحرافات العينة للمحور الثالث

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
قدراتي المهنية والمعرفية الحالية كافية لإنجاز أعمالي بكفاءة وفعالية	4,4333	0,50401	موافق بشدة
يمكنني التكوين من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجهني في العمل والتكيف مع مختلف الصعوبات	4,3226	0,47519	موافق بشدة
يساعدني التكوين من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجهني في العمل والتكيف مع مختلف الصعوبات	4,4194	0,50161	موافق بشدة
تساعدني البرامج التكوينية على تطوير واكتساب مهارات جديدة	4,3226	0,47519	موافق بشدة
تساعدني برامج التكوين في تطوير مهاراتي الحالية المتعلقة بطريقة اداء المهام المرتبطة بوظيفتي	4,4194	0,50161	موافق بشدة
يساعدني التكوين على تجديد وتنمية معارفي	4,3548	0,48637	موافق بشدة
يمكنني التكوين من التحكم بشكل افضل في اساليب ووسائل العمل ومواكبة تطور التكنولوجي	4,4194	0,50161	موافق بشدة
تتيح لي البرامج التكوينية من فهم واعطاء صورة واضحة حول السياسات والتوجهات المستقبلية للشركة	4,3226	0,47519	موافق بشدة
المحور الثالث	4,3750	0,46211	موافق بشدة

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-14) يتبين لنا ان اجابات افراد العينة المدروسة على المحور الثالث والمتعلق بالقدرات المهنية والمعرفية للعامل حيث نلاحظ ان اجابة كل افراد العينة كانت "موافق بشدة" حيث ترجمها المتوسط الحسابي الذي يفوق 4 درجة الحياد ، وهذا ما يدل على ان التكوين ينمي القدرات المهنية والمعرفية للعامل و يمكنه من مواجهة الصعوبات والمشاكل التي تواجهه والتصدي لها و العمل بشكل افضل لمواكبة التطورات التكنولوجية كما يمكنه من تطوير وتحسين المهارات وذلك حسب وظيفة كل عامل . كما يساعده على اكتساب أفكار جديدة

الجدول رقم(2-15) يمثل متوسطات و انحرافات اجابات العينة للمحور الرابع

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
هناك تمييز بيني وبين زملائي في العمل داخل الشركة	4,4194	0,56416	موافق بشدة
التزم بأوامر وتوجيهات مسؤولي المباشر وأسعى إلى تنفيذها	4,3548	0,48637	موافق بشدة
لأبخل في تقديم نصائح وتوجيهات لزملائي في العمل بما فيها تبادل المكتسبات من البرامج التكوينية	4,4194	0,50161	موافق بشدة
يدعمني مسؤولي المباشر للحصول على مهارات ومعارف جديدة	4,3548	0,48637	موافق بشدة
أنا على يقين بان استفادتي من التكوين سيكون له تأثير إيجابي على فعاليتي في العمل	4,4194	0,50161	موافق بشدة
البرامج التكوينية تساعدني على الاندماج في فرق العمل وتبني روح الجماعة	4,3548	0,48637	موافق بشدة
البرامج التكوينية تزيدني ثقة في قدراتي المهنية	4,4194	0,50161	موافق بشدة
المحور الرابع	4,5806	1,21830	موافق بشدة

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-15) أن إجابات أفراد العينة المدروسة و المتعلقة بالمحور الرابع إدراك العامل لدوره حيث أن إجابات كل أفراد العينة "موافق بشدة" حيث يفوق المتوسط الحسابي يفوق 4 ومنه نستنتج أن كل عامل يقوم بتأدية عمله ويسعى لتحسين من أداءه وذلك من خلال الإلتزام بأوامر وتوجيهات مديره وكذلك تعزز البرامج التكوينية الروح التعاون بين العمال كما تساعد على تبادل الأفكار .

تفسير النتائج

اولا: اختبار الفرضية الأولى : " تساهم برامج التكوين بشكل كبير في تحسين ورفع من جودة وأداء العاملين"

أ- اختبار المتوسط الحسابي

الجدول رقم(2-18) اختبار الفرضية الأولى من خلال المتوسطات الحسابية

الفرق	المتوسط الحسابي المفترض	المتوسط الحسابي	البعد (المحور)
1,2258	3	4,2258	المحور الأول
1,3774	3	4,3774	المحور الثاني
1,375	3	4,3750	المحور الثالث
1,5806	3	4,5806	المحور الرابع
1,3897	3	4,3897	المحور الكلي لإدارة الوقت

المصدر : بناء على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول الموضح أعلاه المقارنة بين المتوسطات الحسابية لجميع المحاور التي تشكل موضوع الدراسة و المتمثلة في كل من المحاور الاربعة (التكوين ، دافعية العمال ، القدرات المعرفية و المهنية للعامل ، إدراك العامل لدوره) وبين المتوسط الحسابي المفترض لدور التكوين في تحسين الاداء والذي تم إعطائه قيمة (3) التي ترمز لدرجة إجابات المبحوثين بالحيادية ، حيث يتضح لنا أن جميع الفروقات بين محاور الاستبانة كانت موجبة باعتبار أنها أكبر من الوسط الحسابي المفترض ، وهذا ما نلاحظه من خلال الفرق الذي يتخطى الواحد "1" مما يدل على ان برامج التكوين تساهم بشكل كبير في تحسين ورفع من جودة و اداء العاملين .

ب- اختبار t-test

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	T	الدلالة الاحصائية
	4,3897	,47995	مرتفعة	16,122	,000

يظهر من خلال الجدول أن قيمة t لـ "دور التكوين في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" بلغت 16.122 و هي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (α=0.05) و العلامة المعيارية للتدرج الخماسي

(3) حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.38 و هي قيمة اعلى من العلامة المعيارية و هذا يعني وجود دور للتكوين يساهم من خلاله برفع جودة الأداء لدى العاملين.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية :

" هناك علاقة وطيدة بين التكوين وزيادة الكفاءة لدى العاملين "

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين التكوين وزيادة الكفاءة لدى العاملين.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين التكوين وزيادة الكفاءة لدى العاملين

لاختبار هذه الفرضية نتبع قياس الانحدار الخطي

الجدول رقم(23- 2): يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين عناصر التحليل

الاتمائي و تعثر القروض

المتغير المستقل: التكوين				المتغير التابع: أداء العاملين
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة SIG	
0.532	0.283	0.894	0.002	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نظام (SPSS25).

بناء على النتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول أعلاه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، نلاحظ أن معامل الارتباط $R = 0.53$ و هذا يدل على وجود علاقة قوية بين التكوين و تحسين كفاءة العاملين لأن قيمة معامل الارتباط أكبر من من 0.5 ، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.283$ ما يعني أن 28% من تحسين أداء العاملين يعود إلى التغير في عامل التكوين كما يوضحه معامل

الانحدار $B = 0.89$ إلى وجود علاقة طردية قوية بين التكوين و تحسن الأداء، أي أن زيادة التكوين بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في أداء العاملين.

و بما أن مستوى الدلالة $SIG = 0.002$ هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، و منه نرفض الفرضية H_0 ، و نقبل الفرضية H_1 ، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وزيادة الكفاءة لدى العاملين في شركة الأنايب الفاييب.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة:

"للتكوين دور هام في زيادة قدرات الفرد العامل في المؤسسة الإقتصادية" يعزى لمتغير المنصب العملي

مناقشة و تحليل الفرضية الثانية باستخدام اختبار (anova)

هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التكوين في زيادة قدرات الفرد العامل في

المؤسسة تعزى للمتغير المنصب العملي

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05$ بين متوسطات إجابات عينة

الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمنصب الوظيفي

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05$ بين متوسطات إجابات عينة الدراسة

حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمنصب الوظيفي

الجدول رقم (2-24): يمثل تحليل التباين الأحادي لأثر المنصب الوظيفي على دور التكوين

في زيادة قدرات الفرد العامل:

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عون تنفيذي	3	4,0917	,32243
عون تحكم	8	4,3125	,45806
إطار	18	4,3181	,37708
إطار سامي	2	4,4250	,81317
المجموع	31	4,3016	,40512

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	,168	3	,056	,319	,812
داخل المجموعات	4,755	27	,176		
المجموع	4,924	30			

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05$ تعزى لمتغير المنصب الوظيفي في دور التكوين في زيادة قدرات الفرد العامل ، حيث بلغت قيمة f 0.319 . و بالنظري لمستوى الدلالة الإحصائية 0.812 أكبر من مستوى 0.005

و عليه يمكننا ان نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل. أي

”لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05$ بين متوسطات إجابات عينة

الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمنصب الوظيفي”

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تطرقنا فيه لعملية إنجاز الدراسة و ذلك بإعداد استبيان، وقد تم معالجة الدراسة الاحصائية باستخدام اختبارات الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي و النسب و التكرارات و اختبارات t-test و anova و قمنا بتحليلها بغرض الوصول الى أهداف الدراسة، و خصصنا هذا الفصل الى استعراض نتائج التحليل الاحصائي للبيانات التي تم تجميعها بواسطة الاستبيان من عينة الدراسة، و المكونة من عمال شركة الانابيب بغداية و من خلال دراستنا وجدنا ان دور التكوين يلعب دور مهم جدا في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة.

الخاتمة

خاتمة:

ومن خلال ما تناولنا في هذه الدراسة وما تطرقنا إليه نقول أنه يجب على كل مؤسسة أن تنشئ برامج تكوينية وذلك لتنمية الأفكار وأيضا من أجل اكتساب مهارات ومعلومات جديدة لتجسيدها في أرض الواقع والوصول لأهداف المخططة في السابق وذلك من خلال تقييم أداء العامل وكشف الثغرات ومن ثم العمل على تحسينها .

من خلال دراسة العمليات التكوينية في مؤسسة الأنايب حاولنا الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى أهمية التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟ عن طريق دراسة حالة المؤسسة ALFAPIP غرداية .

أولا: نتائج الدراسة :

- نتائج الدراسة النظرية :

- ✓ للتكوين دور مهم في المؤسسة فهو يساعد على تقييم أداء العامل
- ✓ يمكننا تقييم الأداء من إدراك المشاكل التي تحدث مستقبلا .
- ✓ من أجل تحسين الأداء يجب إدراك الفجوة ومن ثم البحث عن مسبباتها وبعد ذلك إيجاد حلول لها .

- نتائج الدراسة الميدانية :

- ✓ تلعب العمليات التكوينية دور مهم في المؤسسة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وضمان سيرورة المؤسسة .
- ✓ الإهتمام الشديد من طرف العمال وتشجيعهم لعمليات التكوينية .
- ✓ يساعد التكوين في مواكبة التقدم التكنولوجي للمؤسسة .

ثانيا :التوصيات :

- ✓ يجب تكثيف من برامج التكوين وتشجيعها بشكل أكثر لضمان والبقاء في السوق.
- ✓ ضرورة تقييم الأداء لتحديد الفجوة ومن ثم تحسينها .
- ✓ إدراك العامل لدوره وإعطاء كل ما لديه لنجاح المؤسسة .

قائمة المراجع

أولا : المراجع العامة

- أحمد زكي بدوي معجم المصطلحات الإجتماعية مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1992 ، ص 310 .
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004 .
- باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، ط ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، ط 2 ، مصر ، 2006 .
- حسين الغراب ، الإتجاهات العالمية في التدريب ، مركز الإدارة المحاسبية ، القاهرة ، 2010 .
- ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، السعودية ، 2013 .
- صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، دار ديون و للنشر والتوزيع ط 1 ، الأردن ، 2010 .
- عبد العزيز عبد الرحيم الصديقي ، ماهو تحسين الأداء ، .
- علي السلمي ، ادارة التمييز : نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة ، مكتبة الادارة الجديدة ، القاهرة ، 2002 .
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار الجنان ، الأردن ، 2016 .
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2016 .
- مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي ، الطبعة الأولى ، دار الرواد ، الأردن ، 2014 .
- يزن محمد باسم تيم ، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة) ، دار الأجيال للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008 .

ثانيا: مجالات

- الشيخ الداوي ، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، العدد 06 .

ثالثا: مذكرات

- الطب الزهرة ، تينمري نجمة ، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تقرت ، 2012 / 2013 .

- عتبة الطيب ، غطاس خالد ، تامة محمد الغزالي ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم الإقتصادية (علوم التسيير)، تقرت ، . 2018 / 2019

- كنان يوسف ، ريان عبد المالك ، الغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير ، البويرة ، 2017 / 2018

رابعا: دراسات

- دراسة حول أسس ومعايير تحديد الإحتياجات التدريبية وتقييم النشاط التدريبي ، الخرطوم ، السودان ، 2007 .

- مواقع إلكترونية

عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين تطوير الأداء، تاريخ الإطلاع 2020/08/6، على الموقع

<http://www.shraka.org/showthread.php?p=2329>

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الإقتصادية

تخصص تسيير مؤسسة

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله، تحية طيبة وبعد

أخي الفاضل أختي الفاضلة...

يشرفنا وفي إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان دور التكوين في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة أنابيب ألبايب حيث قمنا بتحضير هذا الاستبيان الذي نضعه بين يديكم راجين منكم التفضل والتعاون بالإجابة على قائمة العبارات الواردة بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها؛ كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبتين: حاج اعمر يمني - بن بيتور فاطمة الزهراء السنة الجامعية 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر

أنثى

العمر:

من 30 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكبر من 50 سنة

من 41 إلى 50

سنوات الخبرة:

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 إلى 15 سنة

المؤهل العلمي:

ثانوي

متوسط أو أقل

ليسانس

تقني سامي

دراسات عليا

ماستر أو مهندس

المنصب العملي:

عون تحكم

عون تنفيذي

إطار سامي

إطار

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم الشركة بتكون عمال الجدد قبل الإلتحاق بمناصب عملهم					
2	تقوم الشركة ببرامج تكوينية بشكل دوري					
3	تسمح الشركة لعمالها بالإستفادة من دورات تحسين التعليمي والأكاديمي في المؤسسات التعليمية الخارجية					
4	أغلب البرامج التكوينية التي شاركت فيها تتوافق واحتياجاتي التكوينية					
5	أغلب العمليات التكوينية التي تقوم بها الشركة لعمالها تكون خارج موقع العمل					
6	يدعمني مسؤولي المباشر على المشاركة في برامج التكوين والتحسين المستمر					
7	تعتمد الشركة على معايير موضوعية لتقييم أداء العمال بصفة دورية					
8	تحدد الشركة إحتياجاتي التكوينية بناءا على نتائج تقييم أدائي					

المحور الثاني: دافعية العمال

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	استمرار الشركة في تكويني يرفع احساسني وشعوري بالانتماء للشركة					
10	يقوم التكوين بتغيير الانماط السلوكية اثناء العمل					
11	التكوين يولد لدي رغبة في التميز في اداء عملي					
12	التكوين يحفزني للارتقاء والتدرج في منصب عملي					
13	لا اتردد في قبول الذي يتم عرضه علي من طرف الشركة					
14	لا اتردد في طلب التكوين الذي احتاجه من مسؤولي المباشر					
15	كثيرا ما أفكر في تخلي عن منصب عملي في الشركة					
16	اقوم بعملي داخل الشركة بروح معنوية عالية					
17	اشارك في اقتراح وبناء برنامج التكوين بالشركة					
18	يضمن التكوين لي علاوات ومحفزات مادية جديدة					


المحور الثالث: القدرات المعرفية والمهنية للعامل

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	قدراتي المهنية والمعرفية الحالية كافية لإنجاز أعمالي بكفاءة وفعالية					
20	يمكنني التكوين من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجهني في العمل والتكيف مع مختلف الصعوبات					
21	يساعدني التكوين من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجهني في العمل والتكيف مع مختلف الصعوبات					
22	تساعدني البرامج التكوينية على تطوير واكتساب مهارات جديدة					
23	تساعدني برامج التكوين في تطوير مهاراتي الحالية المتعلقة بطريقة اداء المهام المرتبطة بوظيفتي					
24	يساعدني التكوين على تجديد وتنمية معارفي					
25	يمكنني التكوين من التحكم بشكل افضل في اساليب ووسائل العمل ومواكبة تطور التكنولوجيا					
26	تتيح لي البرامج التكوينية من فهم واعطاء صورة واضحة حول السياسات والتوجهات المستقبلية للشركة					

المحور الرابع: إدراك العامل لدوره

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	هناك تمييز بيني وبين زملائي في العمل داخل الشركة					
28	الترزم بأوامر وتوجيهات مسؤولي المباشر وأسعى إلى تنفيذها					

					29	لأبخل في تقديم نصائح وتوجيهات لزملائي في العمل بما فيها تبادل المكتسبات من البرامج التكوينية
					30	يدعمني مسؤولي المباشر للحصول على مهارات ومعارف جديدة
					31	أنا على يقين بان استفادتي من التكوين سيكون له تأثير إيجابي على فعاليتي في العمل
					32	البرامج التكوينية تساعدني على الإندماج في فرق العمل وتبني روح الجماعة
					33	البرامج التكوينية تزيدني ثقة في قدراتي المهنية

	PROCEDURE GENERALE		Page 6 sur 11
	STRUCTURE RESSOURCES HUMAINES	RECRUTEMENT, GESTION DES COMPETENCES ET FORMATION	CODE : 60.001
			REVISION : 5
			DATE :20/11/ 2019

I) Formation

1 - Objet :

Cette procédure décrit la manière d'organisation et de réalisation des actions de formation du personnel.

2 - Domaine d'application :

Cette procédure s'applique aux actions de formation suivantes :

- Séminaires
- Perfectionnements
- Recyclages
- Formations de longues durées.

3 - Description de la procédure

Les besoins en matière de formations sont fixés suite au traitement des résultats de l'évaluation annuelle des compétences, ou dans le cadre du budget de formation proposé par les différents pilote de processus fixant les thèmes appropriés qui seront analysés conjointement (voir formulaire 12.026 « Besoins en Formation »), comme il pourra être en réponse à un besoin précis survenu formulé suivant le canevas 12.028 « Demande de Formation hors programme » ci-joint.


3-1)- Traitement de la demande :

Mise en place progressive du contenu du budget de formation approuvé par le conseil d'administration de l'Entreprise au niveau de la Direction Générale ou des formations demandées à la carte (hors programme) fixées en commun accord avec le demandeur.

3-2)- Prospection et concertation des organismes

Sur la base des thèmes retenus, une prospection auprès des différents centres de formation ou consultants est établie et sanctionnée par une demande écrite, signée par le directeur d'unité comportant les détails des thèmes à réaliser

3-3)- Réception et études des offres :

	PROCEDURE GENERALE		Page 7 sur 11
	STRUCTURE RESSOURCES HUMAINES	RECRUTEMENT, GESTION DES COMPETENCES ET FORMATION	CODE : 60.001
			REVISION : 5
			DATE :20/11/ 2019

Les organismes de formations consultées nous transmettent leurs offres comprenant :

- Le programme de Formation
- La durée de formation
- La documentation à fournir.

3-4)- Choix de l'organisme :

- Après études et avis avec les chefs de structures concernés sur les offres reçues, l'organisme répondant aux besoins exprimés est retenu.
- Une lettre de confirmation de l'accord est envoyée à l'organisme de formation retenu.

3-5)- Exécution de l'action Formation :

Suite à l'accord affiché, une convention de formation entre les deux parties est établie, définissant les différents articles ou le cas échéant, un bon de commande.


- Inscription du personnel retenu.
- Une convocation de démarrage de la formation avec spécification du thème est adressée aux agents concernés.

3-6)- Suivi de la formation :

Les agents en formation sont évalués « à chaud » systématiquement à la fin de la formation via le formulaire 12.002 « Evaluation de la formation à chaud » renseigné immédiatement au niveau de l'organisme formateur, ou à défaut dès le retour de la formation le cas échéant.

Une évaluation à chaud, sous forme de rapport ou compte rendu pour chaque participant, sera aussi faite par le consultant formateur, au nom de l'organisme prestataire de la formation, sur le déroulement de la session de formation en matière d'assimilation et d'acquisition du contenu pédagogique et pratique par rapport aux objectifs tracés au départ de la session. A défaut d'une évaluation individuelle, le formateur pourra effectuer une évaluation pour le groupe. Cette évaluation à chaud sera considérée comme un critère comme les autres noté sur cinq ou rapporter le résultat de la moyenne des notes individuelles à cinq, comme il servira comme élément d'entrée dans l'évaluation à froid par la suite.

Si l'un des critères de l'évaluation à chaud s'avère non concluant, l'organisme de formation concerné sera destinataire d'une réclamation écrite expliquant les défaillances constatées après avoir approfondir les détails avec les

	PROCEDURE GENERALE		Page 8 sur 11
	STRUCTURE RESSOURCES HUMAINES	RECRUTEMENT, GESTION DES COMPETENCES ET FORMATION	CODE : 60.001
			REVISION : 5
			DATE :20/11/ 2019

participants concernés par la non satisfaction de la part du Chargé de la Formation. Le critère d'évaluation « à chaud » est jugé non satisfaisant si la moyenne des notes des participants pour le même critère est inférieure à 3/5, et ce après validation suite à une concertation entre le Responsable du processus RH, le Chargé de la Formation et le Chef de la Structure demandeur de la formation. Si la note globale s'avère mauvaise ou insatisfaisante, une réclamation écrite sera destinée au fournisseur de la prestation de formation.

Une évaluation postérieure « à froid » est effectuée par le chef hiérarchique de l'agent formé via le formulaire 12.001 « Evaluation de la formation à froid », pour s'assurer de l'acquisition de la compétence voulue et de l'application des savoirs acquis dans la pratique des tâches liées au poste de travail. Si la note globale est inférieur à 12/20, une concertation aura lieu entre le chargé de formation et le chef de structure de l'agent concerné pour étudier la nécessité de refaire la même formation pour le même agent ou bien de se contenter de son accompagnement interne pour développer la compétence voulue. L'évaluation « à froid » s'effectue systématiquement entre 03 et 06 mois après l'achèvement de la formation.

Les évaluations « à chaud » et « à froid » serviront dans l'évaluation des fournisseurs des services de formation.

3-7)- Réception des enregistrements relatifs à la formation :

Après évaluation, il est procédé à l'enregistrement des informations se rapportant à l'appréciation pédagogique. Une attestation de formation est délivrée pour chaque agent ayant subi la formation

3-8)- Classement et enregistrement :


L'attestation de formation est classée dans le dossier formation des agents.

3.9) Formations spécifiques

Certaines formations spécifiques peuvent être exigées et assurées par le client.

3.10) Evaluation des prestataires de formation

Inscription sur le fichier des prestataires de formation : L'enregistrement d'un prestataire de formation s'effectue sur la base de documents ou tout autres moyens et supports permettant son identification (site internet, recommandation, offre de

	PROCEDURE GENERALE		Page 9 sur 11
	STRUCTURE RESSOURCES HUMAINES	RECRUTEMENT, GESTION DES COMPETENCES ET FORMATION	CODE : 60.001
			REVISION : 5
			DATE : 20/11/ 2019

services, . . .), et est ouverte à tout prestataire de formation agréé par l'état algérien ou par l'état du pays hôte s'il se trouve à l'étranger. S'il s'agit d'une formation dans le cadre d'un accompagnement thématique conclu par l'entreprise ou d'acquisition de matériels, l'agrément d'organisme formateur n'est pas exigé dans ces cas de figure, dont l'entreprise se contente par l'assurance offerte par le fournisseur ou le prestataire dans le cadre du contrat conclu.

Une fiche de renseignement est établie par le chargé de la formation à cet usage (Questionnaire d'inscription). Cette mesure vise à élargir autant que possible le fichier des prestataires susceptibles de réaliser des actions de formation au niveau des attentes de l'entreprise.


Les prestataires de formation en trait avec le Contrôle CND ou le Soudage, sont considérés comme prestataires critiques, à cet effet, il est nécessaire d'avoir un SMQ ainsi que de procéder à une visite du fournisseur ou du contrôle de la première prestation pour qu'il soit inscrit sur le fichier des prestataires de formation. Les autres formations ne sont pas critiques.

- a) Evaluation initiale : L'évaluation initiale du prestataire de formation est faite à la suite de la première action de formation réalisée auprès lui, compte tenu des résultats de l'évaluation à chaud et toutes autres informations collectées à ce propos (fiche n°12.025).
- b) Réévaluation des prestataires de formation : Tous les prestataires de formation ayant réalisé au moins une action de formation durant l'exercice, seront ensuite réévalués au titre de l'exercice considéré. Cette réévaluation est basée sur leurs aptitudes à dispenser des formations répondant aux attentes de l'entreprise (fiche n°12.031).

Dans le cadre de la réévaluation des prestataires critiques, il sera procédé à la vérification de l'existence d'un SMQ de chaque prestataire inscrit, ou de l'assurance que le prestataire réponde aux exigences de l'entreprise.

Les résultats de toutes les réévaluations sont consignés par écrit sur les fiches de réévaluation correspondantes.

Interprétation des résultats de l'évaluation initiale et de réévaluation :

	PROCEDURE GENERALE		Page 10 sur 11
	STRUCTURE RESSOURCES HUMAINES	RECRUTEMENT, GESTION DES COMPETENCES ET FORMATION	CODE : 60.001
			REVISION : 5
			DATE :20/11/ 2019

- de 20/20 à 16/20 : Les résultats sont conformes à nos attentes.
- de 15/20 à 12/20 : Les résultats sont moyens, le prestataire devra encore s'améliorer.
- de 11/20 à 07/20 :
 - 1ère fois : Une réclamation officielle est transmise au fournisseur pour apporter une action corrective à ses prestations dans la globalité.
 - 2ème fois : Une mise en demeure est transmise au prestataire avant retrait du fichier des prestataires de formation.
 - 3ème fois : Stop, le fournisseur est à éliminer du fichier des prestataires de formation.
- Inférieur ou égale à 07/20 : Les résultats sont mauvais, le prestataire est à éliminer du fichier des prestataires de formation.


J) Gestion des connaissances :

Pour la gestion des connaissances un logiciel IMIND Q a été installé afin de :

- a) protéger l'organisme de toute perte de connaissances, par exemple du fait :
 - des départs et arrivées du personnel (turn-over);
 - d'une incapacité à collecter et partager les informations;
- b) encourager l'organisme à acquérir des connaissances, par exemple par
 - Retour d'expérience;
 - Tutorat;
 - Analyse comparative (benchmarking).

K)) Formulaires :

- 12.001 : EVALUATION DE LA FORMATION A FROID
- 12.002 : EVALUATION DE LA FORMATION A CHAUD
- 12.006 : PLAN DE FORMATION UNITE
- 12.007 : BILAN DE FORMATION
- 12.024 : LISTE DES ORGANISMES DE FORMATION

	PROCEDURE GENERALE		Page 11 sur 11
	STRUCTURE RESSOURCES HUMAINES	RECRUTEMENT, GESTION DES COMPETENCES ET FORMATION	CODE : 60.001
			REVISION : 5
			DATE :20/11/ 2019

- 12.025 : EVALUATION DES ORGANISMES DE FORMATION
- 12.026 : BESOIN EN FORMATION
- 12.028 : DEMANDE DE FORMATION (HORS PROGRAMME)
- 12.029 : DESIGNATION D'ACCOMPAGNATEUR POUR UNE PERIODE D'ADAPTATION
- 12.030 : EVALUATION DE LA PERIODE D'ADAPTATION
- 12.031 : REEVALUATION DES ORGANISMES DE FORMATION
- **12.032 : QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DES NOUVEAUX FOURNISSEURS**
- *Fiche de fonction : FEFctXX_MQ5*
- *Fiche de poste : FEFichPoste_MQ5*



Formulaire

Page 16 sur 17

STRUCTURE
DRHEVALUATION INITIALE
PRESTATAIRE DE FORMATIONCode :
12.025Révision : 0
DATE :
12/11/2017

R.S du Prestataire :

N° d'enregistrement :

Type de formation : Standard Spécifique (*Norme, Exigence Réglementaire...*) Sur mesure (*Programme personnalisé*)Cause de la formation : Plan de formation Demande Spécifique

Références de la demande spécifique :

Public concerné : Nombre de personnes () Public homogène Public hétérogène

Dates du déroulement :

Lieu de formation :

Informations du Formateur :

Objectifs de la formation :

Evaluation à chaud : (*Moyenne globale de la notation des participants*)

1 - Contenu de la Formation		6 - Connaissances répondent à vos attentes et besoins	
2 - Support pédagogique		7 - Logistique de la formation	
3 - Qualité de l'animation		8 - Composition du Groupe	
4 - Nouvelles Connaissances acquises		9 - Ambiance générale	
5 - Connaissance applicables sur votre poste de travail		10 - Durée de la Formation	

Note moyenne globale (/ 100)

Remarques : [*Responsable(s) hiérarchique(s) des participants / Chargé de la formation / Chef Dpt DRH / Direction*]

Le cadre Chargé de la Formation

Date : / ___ / ___ / ___ /

Visa


Cadre réservé au pilote du processus RH

Date : / ___ / ___ / ___ /


Note de l'évaluation initiale : (/ 20)

Décision prise :

Visa :

 ALFAPIPE Tuberie / Ghardaia	Formulaire		Page 17 sur 17
	STRUCTURE	REEVALUATION ANNUELLE	Code :
	DRH	PRESTATAIRE DE FORMATION	12.031
			Révision : 0
			DATE :
			12/11/2017

Exercice : _____			
R.S du Prestataire :			
N° d'enregistrement :			
Thèmes dispensés durant l'exercice	Date de déroulement <i>Du / Au</i>	Note/100 <i>(Ev./Chaud)</i>	
Principaux objectifs des formations :			
Remarques : <i>[Responsable(s) hiérarchique(s) des participants / Chargé de la formation / Chef Dpt DRH / Direction]</i>			
Le cadre Chargé de la Formation		<i>Cadre réservé au pilote du processus RH</i>	
Date : /__ / __ / ____ /		Date : /__ / __ / ____ /	
<u>Visa</u>		Note de la réévaluation : (/ 20)	
		Décision prise :	
		<u>Visa :</u>	


	Formulaire			Page 12 sur 17
	STRUCTURE DRH	BESOIN EN FORMATION	CODE : 12.026	REVISION : 1 DATE : 01/04/2018

Exercice :

Structure :

N°	Intitulé du Thème proposé	Nbre de participants	Motif et Objectif de la formation	Période souhaitée (T1,T2,T3,T4)	Observations
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					

Nom & Prénom du responsable : Date: / / / Signature :	<u>CADRE RESERVE A LA DRH</u>
--	-------------------------------

	Formulaire		Page 10 sur 17
	STRUCTURE DRH	FICHE D'EVALUATION DE FORMATION « A Froid »	CODE : 12.001
			REVISION : 3 DATE : 01/04/2018

Thème de la Formation :

Assurée par (Organisme) :


Réalisée du : /___/___/___/ au : /___/___/___/ Durée Globale de la formation :Jours.

(Si la formation a été dispensée en plusieurs modules, indiquer les dates début et fin de la formation)

Agent Concerné	Acquisition de nouvelles connaissances en rapport avec le poste	Amélioration de la qualité du travail	Amélioration du comportement <i>(Communication, Écoute, Animation & Commandement)</i>	Meilleure assimilation des exigences du poste	Note Globale
1.					/20
2.					/20
3.					/20
4.					/20
5.					/20
6.					/20
7.					/20
8.					/20
9.					/20
10.					/20

Très Satisfaisant (5 Points) / Satisfaisant (4 Points) / Moyen (3 Points) / Passable (2 Points) / Non Satisfaisant (1 Point)

<p>Nom & Prénom du responsable des participants :</p> <p>Date: /___/___/___/ Signature :</p>	<p><u>CADRE RESERVE A LA DRH</u></p>
--	---

	Formulaire			Page 11 sur 17
	STRUCTURE DRH	FICHE D'EVALUATION DE FORMATION « A Chaud »	CODE : 12.002	REVISION : 5
				DATE : 01/04/2018

Thème de la Formation :

Assurée par (Organisme) :

Lieu :

Réalisée du : / / / au : / / / Durée Globale de la formation : Jours.

(Si la formation a été dispensée en plusieurs modules, indiquer les date début et fin de la formation)

- 1- **Mauvais** 2- **Insatisfaisant** 3- **Acceptable** 4- **Très satisfaisant** 5- **Excellent**

Critères	1	2	3	4	5
1 - Contenu de la Formation (<i>Thème - Volume</i>)					
2 - Support pédagogique (<i>Documents, Projection</i>)					
3 - Qualité de l'animation					
4 - Nouvelles Connaissances acquises					
5 - Connaissance applicables sur votre poste de travail					
6 - Connaissances répondent à vos attentes et besoins					
7 - Logistique de la formation (<i>Salle, Réservation, pause Café, Horaire</i>)					
8 - Composition du Groupe (<i>Niveau et nombre de participants</i>)					
9 - Ambiance générale (<i>Implication, degré de participation</i>)					
10 - Durée de la Formation					
TOTAL	/ 50				

Note Globale: (01 à 10) **Mauvais** (10 à 25) **Insatisfaisant** (25 à 30) **Acceptable** (30 à 40) **Très satisfaisant** (40 à 50) **Excellent**

Remarques et suggestions :

(Cette case doit être obligatoirement renseignée dans le but de permettre une amélioration continue des actions de Formation)

Nom & Prénom du participant : Date: / / / Signature :	<u>CADRE RESERVE A LA DRH</u>
--	-------------------------------



STRUCTURE
DRH

EVALUATION DE LA PERIODE
D'ADAPTATION

Code :
12.030

Révision : 0
DATE :
01/04/2018

Structure :

Qualité du responsable accompagnateur : (Nom, Prénom et Fonction) :

Nature de l'évaluation :

Nouveau recrutement Réaffectation interne Promotion

Intitulé du poste :

Période évaluée : du / / / au / / /

Nom & Prénom du Candidat :

Poste précédent (le cas échéant) :

N.B : L'appréciation doit toujours être faite par rapport aux exigences du poste occupé et évalué

1 : Compétence à acquérir 2 : Compétence à développer 3 : Compétence à parfaire 4 : Compétence acquise

FACTEURS D'EVALUATION

Côtes

1 2 3 4

I - Manière de travail

1 - **Ordre et Méthode** (Tient ses dossiers, moyens de travail, informations et travaux en ordre. Utilise efficacement les procédés, moyens et démarches de travail. Réalise ses travaux par ordre de priorité et suit les instructions de travail. Accorde une attention particulière à la présentation de ses travaux. Respecte les délais de réalisation. Réalise l'ensemble des tâches allouées. Respecte rigoureusement les consignes de sécurité)

--	--	--	--

2 - **Observation et Analyse** (Prend le temps nécessaire pour examiner un problème. Identifie tous les éléments d'une situation donnée. Il va rapidement aux données essentielles. Identifie les contraintes pouvant bloquer la réalisation de ses tâches. Identifie les causes possibles. Fournit les éléments suffisant pour la prise d'une décision. Entrevoit l'impact des solutions préconisées)

--	--	--	--

3 - **Sens de l'Innovation** (Assimile et prend en charge le changement souhaité. Propose des améliorations sur son environnement professionnel. Expérimente et procède à des essais. Vérifie continuellement ses réalisations et procède à leur amélioration)

--	--	--	--

II - Capacités Interpersonnelles

4 - **Collaboration / Travail d'équipe** (Participe activement dans les réunions, rencontres ou discussions professionnelles. Adopte un rôle actif dans le groupe. adhère aux idées retenues même si ce n'est pas les siennes. Procède à des consultations et concertations)

--	--	--	--

5 - **Sens de la communication / Capacité de rendre compte** (Transmet un message clair et précis. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Prend le temps d'écouter et suscite de l'intérêt à ses propos. Intègre des points de vue différents des siens. Donne suite aux instructions reçues. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée. Fait part à sa hiérarchie des résultats obtenus)

--	--	--	--

III - Capacités Personnelles

6 - **Souplesse / Adaptation / Dynamisme** (Se montre conciliant et ouvert dans ses relations professionnelles. S'engage et s'implique pleinement dans son travail. S'adapte facilement aux situations nouvelles. Fournit beaucoup d'efforts et stimule son entourage par son activité. Admet ses erreurs et en tire enseignements. Ajuste ses comportements en fonction des situations. Reprend ses travaux de nouveau si nécessaire. Fait preuve d'efficacité. Participe dans des travaux inhabituels ou complémentaires demandés)

--	--	--	--

7 - **Initiative et autonomie** (Etablit lui-même ses tâches. Utilise ses connaissances et compétences avant de demander de l'aide. Expérimente des solutions et méthodes de travail nouvelles. Propose des travaux complémentaires par rapport aux objectifs convenus)

--	--	--	--

IV - Compétences professionnelles

8 - **Le niveau de compétence** (Il s'agit du degré de compétence en globalité, se basant sur les compétences spécifiques au poste concerné mentionnées dans le référentiel d'évaluation annuelle des compétences). *Indiquer les compétences non validées :*

--	--	--	--

9 - **Quantité du travail fourni** (Par rapport au travail demandé)

10 - **Qualité du travail fourni** (Objectifs : Qualité/Délais)

La Structure Hiérarchique


Date : / /
L'Accompagnateur

Date : / /
Chef de la Structure

Cadre réservé au D^{PI} DRH

Références d'installation :

Note globale de l'évaluation : (/100)

	Formulaire		Page 15 sur 17
	STRUCTURE DRH	QUESTIONNAIRE D'INSCRIPTION SUR LE FICHER DE PRESTATAIRES DE FORMATION	Code :
			12.032
		Révision : 0	
		DATE :	12/11/2017

R.S du Prestataire : Activités : N° d'agrément :	
Adresse : Tél / Fax / Mobile : E-mail : Site Web : Principale références :	
Source de prise de connaissance du prestataire : <i>(préciser s'il s'agit d'une recommandation ou dans le cadre d'un accompagnement)</i>	
Numéro d'inscription sur le fichier des prestataires de formation :	
Principaux éventuels thèmes cible :	
Inscription	<i>Cadre réservé au pilote du processus RH</i>
Date : /__ / __ / ____ / <u>Visa du Chargé de la Formation</u>	

La version imprimée n'est pas contrôlée.



Formulaire

Page 13 sur 17

STRUCTURE
DRH

DESIGNATION D'ACCOMPAGNATEUR
POUR UNE PERIODE D'ADAPTATION
(Recrutement - Promotion - Réaffectation)

CODE :
12.029

REVISION : 0

DATE : 01/04/2018

Par la présente désignation, l'accompagnateur désigné est chargé de parrainer le candidat nouvellement installé, réaffecté ou promu dans son nouveau poste de travail. Pendant cette période, le candidat devra prendre connaissance des tâches et instructions de travail ainsi que les compétences qu'il devra développer ou acquérir. L'accompagnateur est tenu, dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, de transmettre au candidat les connaissances qu'il détient sur l'exercice des tâches de travail du poste, le savoir faire cumulé et le conseiller sur le savoir être qu'il devra afficher.

L'accompagnement des candidats aux postes de travail et un gage d'expertise dans le domaine d'activité concerné et considéré comme acte de reconnaissance et de confiance.

Structure :

Qualité du responsable accompagnateur : (Nom, Prénom et Fonction) :

Nature de la désignation au poste :

Nouveau recrutement Réaffectation interne Promotion

Intitulé du poste :

Code :

Références d'installation :

Période évaluée : du / / / au / / / /

Nom & Prénom du Candidat :

Poste précédent (le cas échéant) :

La Structure Hiérarchique

Date : / / /

Visa

L'Accompagnateur

Date : / / /

Visa

Cadre réservé au D^{pt} DRH