



يعد التكوين أولوية من بين أولويات المؤسسات عامة سواء كانت خدماتية أو اقتصادية إذ يشغل حيزا هاما من الاهتمام ، حيث تخصص له غالبية إن لم نقل كل المؤسسات ميزانيات وبرامج خاصة، وكل هذا لغرض واحد ألا وهو رفع كفاءات وقدرات موظفيها، وكون التكوين يعتبر من الوظائف الحساسة في تسيير الموارد البشرية ، إذ أنه يهدف إلى تكيف المستخدمين وتهيئتهم للعمل في مختلف الوظائف الإدارية والصناعية بدون مشكل ، وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع التكوين وذلك نتيجة التغيير التكنولوجي السريع وتطور الكفاءات المطلوبة لشغل المناصب وتقنيات الإنتاج .فأصبح التكوين يؤكد بطريقة واضحة الأهداف الحقيقية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، فهو يعد وسيلة فعالة لتنمية مهارات الأفراد الحالية وإكسابه مهارات وسلوكات وطرق جديدة تساعده في تحسين أداءه في العمل ومسلكا يسهل على العمال لاستعمال الأمثل للتقنيات الجديدة المطبقة لما يضمن للمؤسسة والعمال عائدا في المستقبل ، خاصة أن هناك عوامل تفرض نفسها على المؤسسات كتتنوع الوظائف والتقدم التكنولوجي وما يتبعه من تغيير الهياكل التنظيمية وتبديل وظائف بوظائف أخرى .فالتكوين يقابل احتياجات محددة لدى الأفراد والمؤسسات وهذه الاحتياجات تتغير وتتجدد باستمرار مع مرور الزمن.

فالعنصر البشري هو أساس كل تقدم وتطور لذا فقد حرصت الكثير من المنظمات على العناية والتكفل به، وحتى لا يصبح الفرد أداة معرقله للتنمية يجب العمل على جعله قوة دافعة لها ، ولاشك أن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية فتنمية

الموارد الطبيعية لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون تنمية الموارد البشرية ، ومن هنا لابد من تغيير مستويات المعرفة والمهارات والقيم والقدرات والاستعدادات الخاصة بأفراد المجتمع. فالتغيرات الهائلة التي تحدث في المجتمع مست جميع الميادين والمؤسسات من بينها مؤسسة اتصالات الجزائر، والتي تلعب دورا هاما في توفير الخدمة العمومية داخل الجزائر ونحو الخارج ، شهدت هذه الأخيرة تطورات عديدة في شتى المجالات الهيكلية، التكنولوجية والتنظيمية تفرض عليها إعادة النظر في منظومتها التكوينية والعمل على وضع إستراتيجية واضحة ومحددة الأهداف من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة .

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول :مدخل للدراسة

أولا /إشكالية الدراسة

ثانيا // فرضيات الدراسة

ثالثا /أهمية الدراسة

رابعا /أهداف الدراسة

خامسا /تحديد المفاهيم

سادسا / الدراسات السابقة

أولا / إشكالية الدراسة:

نظرا لما يتميز به التكوين من دور فعال في تحسين مردودية الموظف ورفع كفاءته فالتكوين

يساعد على غرس الثقة في نفوس الموظفين وترقية نوعية العمل وجودته، كما يساعد

التكوين الإدارة في عملية الإشراف على موظفيها وفقا لظروفهم وقدراتهم، بالإضافة إلى ذلك

يؤدي إلى استقرارهم في أعمالهم وتوطيد العلاقة بين الموظفين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم

وزيادة انتمائهم لمؤسساتهم ورفع معنوياتهم، ذلك لأن للعنصر البشري دورا حاسما في قيام

المؤسسة وبقائها ونموها والمساهمة في تطويرها كما أنه محدد أساسي لموقع المؤسسة

ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الاستقرار، وهو الذي سيمكن المؤسسة من

مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية، التكنولوجية، المعرفية...

ومن أجل التسيير الأحسن للمؤسسة عموما ومؤسسة اتصالات الجزائر خصوصا والتكيف

مع التحولات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور

تقنيات التسيير أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها وتجديد

وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن

طريق تكوينهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

من سمات المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف

الميادين، العمل بكفاءة عالية وهذا لا يتسنى لها ما لم تكن قد اهتمت بتكوين موظفيها

وتحسين وزيادة كفاءتهم، وذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد

على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى

أدائهم الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا

وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف

المؤسسات، وافر المسؤولون فيها بأهمية وفائدة التكوين في رفع كفاءة أداء وإنتاجية

الموظفين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة، ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في

التكوين وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج، إلى الدرجة التي أصبحت فيها

مخصصات التكوين تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المؤسسة.

إن المؤسسة تحاول تفادي الأزمات والمآزق التنظيمية، التسييرية والإدارية عن طريق برامج

التكوين المترتبة عن التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها والتي

تتطلب منها المتابعة المستمرة للمستوى الفعلي لموظفيها وتحديد مكامن العجز والقصور في

معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم، حتى يتسنى لها معالجة ذلك النقص من أجل مسايرة متطلبات

البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومستجداتهم، تلك المعطيات ذات دلالة قوية جدا في

تحديد نمط ودرجة أداء الموظفين داخل المؤسسة وعليه يعتبر الأداء الدافع الأساسي لوجود

أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو

البقاء والاستمرارية.

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل

مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى

الفرد والمؤسسة والدولة، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف

وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها، كما يتصف الأداء أيضا بعدم

الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب، وذلك تبعا لعملية تقييم الأداء الذي تلجأ إليه إدارة الموارد البشرية.

إن تقييم أداء الموظفين في المؤسسات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل مرجعا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة كالحفاظ على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقي، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافأة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل، كما يتحدد الأداء الوظيفي نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يشير العديد من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعية الفرد، قدراته وإدراكه لدوره، بالإضافة إلى متطلبات وظيفته، وبيئة التنظيم، وتتحدد العلاقة بينهم من حيث تأثيرها على مستوى الأداء، ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديده.

يكن تحسين طرق أداء العمل وجودته في اختصار الوقت المستغرق للإنجاز ورفع جودة الأداء أصبحت المؤسسات تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء موظفيها وسد أي خلل أو نقص في مهاراتهم، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التكوين

الذي يمثل الاستثمار طويل الأجل على مستوى الموارد البشرية في المؤسسة والتكوين الإداري فيها.

تلعب المؤسسات الاقتصادية لا سيما مؤسسة اتصالات الجزائر تحديدا دورا رئيسا في صناعة العقول وبناء الفكر الإنساني وتكوين المورد البشري فهي تحتاج لمواكبة التقدم بتهيئة الجو الملائم للموظفين، وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة، الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد وبناء البرامج التكوينية الملائمة وكل الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك، كذلك عملت مؤسسات اتصالات الجزائر على موردها البشري من خلال عمليات التكوين والتأهيل المعرفي، حيث تعتمد هذه الأخيرة على مستوى ونوعية الموظفين ومدى وعيهم لطبيعة العمل الإداري الذي كان ولا يزال يشكل واحد من جملة العوائق التي تحول دون تطور الإدارة الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة، ولقد بادرت العديد من المؤسسات من بينها مؤسسة اتصالات الجزائر إلى إجراء دورات تكوين أثناء الخدمة من أجل مواكبة التطورات وتحسين أداء الموظفين لاكتساب المعارف والمهارات والخبرات اللازمة .

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

هل تؤثر برامج التكوين المعتمدة من قبل مؤسسة ميدان الدراسة على أداء العامل ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات فرعية تتمثل في:

- هل يساعد برنامج التكوين في تطوير قدرات أداء الموظف بمؤسسة

اتصالات الجزائر؟

- هل يساهم نظام التكوين المتبع من طرف المؤسسة في تحقيق فعالية لدى العمال؟

- هل يساهم التكوين في تحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ثانيا / فرضيات الدراسة:

تعد الفرضيات أحد أنماط الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة، وهي كالاتي:

1/ الفرضية الرئيسية:

تؤثر برامج التكوين المختلفة على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة .

2/ الفرضيات الفرعية:

-يساعد برنامج التكوين في تطوير قدرات أداء الموظف بمؤسسة اتصالات الجزائر .

- يساهم نظام التكوين المتبع من طرف المؤسسة في تحقيق فعالية لدى العمال .

- يساهم التكوين في تحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر .

ثالثا / أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية

في المؤسسة ألا وهي وظيفة التكوين، و على كيفية تسييرها، خاصة وأن هذه الوظيفة تساهم

بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وتحسين أدائها، ويمكن تحديد أهمية الدراسة

فيما يلي:

1- الاطلاع على كيفية الاهتمام ببرامج التكوين بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري، وكاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي و الإداري.

2- الاطلاع على وعي الموظف الجزائري بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر.

3- السعي لتكييف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

4- التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تكوينه.

5- تجديد معلومات ومعارف الموظف وتعديل سلوكه و اتجاهاته.

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

رابعا /أهداف الدراسة:

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 ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الاقتصادية وعلاقته بسياسة التوظيف وكيفية التخطيط للقوة العاملة وتتميتها من خلال برامج التكوين لتأهيل الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة.

وفي ضوء الإشكالية البحثية وبالاطلاع على مختلف الدراسات النظرية التي تناولت

هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، إلى جانب البيانات الواقعية واطلاعنا على جملة من

الحقائق المتعلقة بالتكوين في المؤسسات الجزائرية، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- معرفة دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بمؤسسة اتصالات الجزائر
- التعرف على مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لبرامج التكوين واعتمادها عليه في تحسين أداء العاملين.
- الكشف عن دور مؤسسة اتصالات الجزائر في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية، ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين.
- الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين في تطوير قدرات العامل بالمؤسسة .
- التعرف على مدى مساهمة التكوين في التقدم الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الاقتصادية والكشف عن مدى مساهمته في خلق و تنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم.
- التعرف على علاقة التكوين بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

خامسا: تحديد المفاهيم:

تعتبر مسألة تحديد المفاهيم الإطار النظري للبحث والبناء الفكري له، وعليه يتعين على الباحث تحديد جملة المفاهيم الهامة في تصميم البحث، وقد جاء في البحث مجموعة مفاهيم مرتبطة بدراستنا حول التكوين وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية نذكر أهمها فيما يلي:

1- التكوين:

يعرف بأنه "عملية تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة تحسين أداء الفرد"¹، ويعرف كذلك بأنه "الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، واستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد"² ويعرفه بوتارف: "التكوين عبارة عن عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الأداء"³

حسب هذه التعريفات فإن التكوين يهدف إلى تنمية المستوى المعرفي للعامل وذلك من خلال تزويد المتكون بالمعارف المطلوبة وامتلاك مهارات من أجل رفع مستوى الأداء ولا يقتصر هذا على المستوى المعرفي فقط بل يتعدى إلى سلوك الفرد وتوجهه قصد رفع كفاءته في أداء العمل المكلف به.

المفهوم الإجرائي:

هو نشاط مخطط دعم عملية منظمة تستهدف العامل من أجل اكتساب جملة من المعارف والمهارات وزيادة تحسب الأداء قصد تحقيق أهداف المؤسسة.

1 رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 167

2 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 107

3 Bâter (G), Barzuchetti (FN), **Comment manger la qualité de la formation Edition organisation**, Paris, 1992, p53.

2-الأداء:

من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة بينهما.

ولإمكان ترقية الموظف تجري له اختبارات الأداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محدودة"¹

كما يعرف بأنه: "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسس ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محدودة"²

"ويشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"³

ويعرف محمد سعيد أنور الأداء على أنه " الأثر الصافي في الجهود التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"⁴

1أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، دط، مكتبة لبنان، بيروت، ص 130

2عقلة محمد المبيض، أسامة محمد مرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001 بدون بلد، ص49

3رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الرؤية المستقبلية، دار الجامعة، مصر، 2003، ص209

4محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، دط، مصر، 2003، ص219

التعريف الإجرائي:

هو مجموعة السلوكيات والنتائج التي تترتب عن سلوك الفرد التي تهدف إلى تحقيق هدف المؤسسة من خلال تكوين أفرادها.

3 _ الرضا الوظيفي: فقد عرفه أورد وشيت "بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر

بها عندما يحصل على مكافئة كافية مقابل التضحية بالنفود والمجهود، وبالتالي نقول فرد يشعر بالرضا عندما تتطابق العوامل التي كان ينتظر الحصول عليها مع ما تم الحصول عليه فعلا".¹

ويرى دنييس كول " الرضا الوظيفي يتم من خلال رضا الفرد على بعض المتغيرات وهي الأجر، زملاء العمل، فرص الترقية"²

كما يعرف أيضا بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"³

المفهوم الإجرائي:

هو شعور الفرد اتجاه الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة بالكفاءة: حسب ما ورد في " Encyclopédie de la gestion " يقصد بها مدى إنجاح المنظمة في تحقيق نتيجة

1محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص ص194 195.

2عويد سلطان مشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح، الكويت، 1994، ص15

3شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس، 2009-2010، ص13

منتظرة وهي مرادفة للإنتاجية، فالكفاءة تعني بذلك الاستجابة للرغبات أو الأهداف السياسية المتضمنة في إستراتيجية المؤسسة"¹

ويعرف مهدي حسن زوليف الكفاءة بأنها "النسبة بين قيمة المخرجات وقيمة المدخلات، وعرفها أيضا بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية"²

المفهوم الإجرائي: هي القدرة القصوى التي يستطيع الفرد الوصول إليها من خلال فعالية أدائه وتوافقه مع عمله .

5_الفعالية: هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة أخرى مثل: بناء السلطة وأنماط الاتصال³

وتعني الفعالية حسب سعيد محمد المصري" درجة أو مستوى التميز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة وتتميز الفعالية على النجاح، ذلك أن مستوى الفعالية المتميز يجب أن يتخطى نسبة 100% في تحقيق الاهداف المسطرة "⁴

1 Robert Duff et autres, Encyclopédie de la gestion du management, Edition Dalloz, Paris, 1999, p 344.

2مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مدخل كمي، دار محمد لاوي، الأردن، ط3 ، 1998

3محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعي،

الإسكندرية، ط3، 2003 ص 305

4سعيد محمد المصري، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،

التعريف الإجرائي: هي قدرة المنظمة على الاستمرار في تحقيق أهدافها المحددة سلفاً بأفضل الطرق والوسائل حين لا يكون استغلال أي طرف للآخر وفي مدى تحقيق الانسجام بين مختلف الوظائف والأقسام وهذا عن طريق شبكة اتصالية جيدة تسمح بتحقيق هذه الأهداف.

سادساً: الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة عنصر عام للبحث حيث تمكنه من الاطلاع على النتائج التي توصل إليها الآخرون في بحثهم والإحاطة بالجوانب المختلفة لموضوع البحث ونذكر ما يلي:
-**الدراسة الأولى:** دراسة شيماء مبارك وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم

الاجتماع تخصص موارد بشرية جامعة خيضر، بسكرة، سنة 2005. 2006.

بعنوان: "تكوين القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية " دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل وكانت تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التكوين على إنتاج القوى العاملة وقد تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع التكوين في المؤسسة الصناعية وما لها انعكاسات إيجابية على الكفاءة وأداء الأفراد العاملين، وكذا زيادة الفعالية بالمؤسسة واعتمدت الدراسة على التساؤلات الآتية:

هل تشجع عملية التكوين العاملين على بذل مجهود أكثر وبالتالي تحقق إنتاج أكبر؟

ما هي الوسائل والطرائق التي تقوم عليها عملية التدريب وهل تؤثر هذه الأخيرة في عملية التنمية بالنسبة للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

- يعمل التكوين على تنمية القدرات العقلية والجسمية عند العامل.

-تساهم البرامج التكوينية في عملية تنمية المؤسسة.

حدود الدراسة: (المجال المكاني والزمني)

أجريت الدراسة على مستوى صناعة الكوابل ENICAB BISKRA وتقع المؤسسة على جانب الطريق الوطني رقم 46 وقد استغرقت الدراسة الميدانية ثلاثة (03) أشهر من عام

2006

المنهج المتبع:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، أما الأدوات فاستعمل الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة القصدية، وقد قدرت النسبة ب 10 % من المجتمع الكلي أي ما يعادل 50 مفردة من مجموع وحدات الدراسة، حيث تضم المؤسسة 987 عامل أي المعدل الإجمالي أما العمال المختصين بالإنتاج فيقدر عددهم 424 عامل ومن بين هؤلاء تم اختيار العينة

نتائج الدراسة: من بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث نذكر:

-بعد التكوين بالعمود الفقري لعملية الإنتاج في المؤسسة وتظهر فعالية التدريب من ناحية رفع مستوى الأداء لدى الأفراد العاملين وكذا زيادة الفعالية بالمؤسسة، وتوطيد العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين.

-أدركت المؤسسة أن التكوين الفعال يحقق الفوائد التالية:

زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف والطرق وإجراءات العمل .

التدريب ساعد في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها يؤدي إلى توضيح السياسة العامة للمؤسسة.

يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشكلاتهم في العمل.

وقد يؤدي التدريب الفعال فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية إلى النتائج التالية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي للأفراد العاملين.

- تمكين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

الدراسة الثانية:

دراسة بودوح غنية وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص

تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر - بسكرة - سنة 2012 . 2013

بعنوان "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية" دراسة

ميدانية في المؤسسة الاستشفائية بمدينة بسكرة

وقد اعتمدت الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد

البشرية؟

فرضيات الدراسة:

- إن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا

على نجاحه في المؤسسة.

- إن غياب الإستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها.

- إن غياب الدقة في تحديد أهداف المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلباً على نجاحه في المؤسسة.

- إن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية
حدود الدراسة:

تم إجراء البحث الميداني على مستوى المؤسسة الاستشفائية العمومية ببسكرة وتتمثل في مؤسستين:

1- المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن ناصر.

2- المؤسسة الاستشفائية العمومية الدكتور سعدان.

وقد تمت الدراسة على فترات متفاوتة من شهر فيفري إلى ماي من سنة 2013

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي أما الأدوات فاستعان بالمقابلة، الملاحظة، الاستمارة.

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة التطبيقية والتي تكونت من 178 مبحوثاً وهي الفئة الممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة 27 % .

نتائج الدراسة:

- إن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلباً على نجاعته في المؤسسة.

- أن غياب الإستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها.

- أن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاعته بالمؤسسة الصحية.

- أن التكوين المتواصل يساعد الأفراد على التحكم في منصبهم الحالي ومعرفة التطورات في مجال عملهم في الغالب ونادراً ما يعمل على تهيئة الأفراد لأجل تقلد مناصب أعلى.

- بالرغم من وجود بعض المشاكل في إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية فالتكوين المتواصل له دور كبير في تحسين أداء مواردها البشرية.

التعقيب على الدراسات:

لقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يخص:

- أهمية تناول مفهوم التكوين وأهميته في تنمية ورفع قدرات العامل في المؤسسة وهو ما تناوله الباحثون، وهذا ساعد في تحديد المفاهيم الرئيسية التي تستوجب تناول وهي التكوين - الأداء - المؤسسة.

- رغم أهمية التكوين في المؤسسات باختلاف نشاطاتها إلا أنه يجب الربط بينه وبين أهداف المؤسسة سواء كانت إنتاجية تهدف للربح أو تقديم خدمات لأفراد المجتمع.

- على المستوى المنهجي واختيار الأدوات واستخدام الأسلوب الإحصائي.

- على مستوى النتائج التي تؤكّد وجود علاقة حقيقية بين مستوى أداء العاملين في المؤسسات والتكوين .



الفصل الثاني

الفصل الثاني: برامج التكوين

تمهيد الفصل

أولا / مفهوم التكوين

ثانيا / أهمية التكوين

ثالثا / خطوات عملية تكوين الموظفين

رابعا / معوقات ومزايا التكوين

خامسا / أنواع برامج التكوين

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

لبناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية التقنية والإنتاجية والإدارية وجب على المنظمات الاقتصادية الحديثة الاعتماد على وظيفة التكوين، حيث تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين كونها ترتبط مباشرة بالفرد كونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج، ونظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران دافعا للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة .

أولا / مفهوم التكوين :

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع إعداد للأخذ بأسباب التطور الحضاري والتكوين هو الوسيلة التي تهين للفرد لأداء مهامه من المهام إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد. و عليه سنحاول تحديد مفهوم التكوين.

1/ التعريف :

وتعتبر عملية التكوين نوعا من التعلم بغية اكتساب المهارات والمعارف والخبرات والمعلومات والحقائق المرتبطة بمهنة معينة، حيث لا يستهدف التكوين الجيد تعليم الموظف أداء العمل وحسب وإنما أدائه بالطرق المثلى تلك الطرق التي يقدم بها الموظف أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو الخدمات بأقل قدر من الجهد وفي أقل مدة ممكنة مع أحسن درجة من الجودة، مع المحافظة على السلامة النفسية و الجسمية للموظف أو العامل¹.

إن التكوين أثناء ممارسة نشاط مهني ما، يعد أحد أشكال التكوين المواكبة لممارسة العمل، والذي يقصد به " : إلحاق الموظف بدورة تسمى دورة تكوينية بهدف تحديث معلوماته وتنمية قدراته الشخصية² " ، حيث أن هذه الدورة التكوينية يمكن أن تتم داخل المؤسسة نفسها التي ينتمي إليها الموظف، أو خارج المؤسسة و ذلك بإبرام اتفاقيات التكوين مع

1- عبد الرحمان محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007، ص 295 .

2 طارق المجذوب، الإدارة العامة- العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،

بيروت، 2000، ص335

هيئات ومؤسسات أخرى داخل الدولة أو خارجها، كما يقصد بالتكوين التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف حتى يقوم بالأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم¹ .

والجدير بالملاحظة أن كل المؤسسات التي تنظم فعليا دورات تكوينية لموظفيها و عمالها تراعي دائما حقيقة مؤداها أن التكوين هو عملية مستمرة و أن كل موظف بالمؤسسة مهما كانت وظيفته هو في حاجة دائمة للحصول على:معلومات جديدة، مهارات جديدة، تطوير عاداته واتجاهاته

ومن التعاريف الهامة التي وردت بشأن التكوين ما يلي :

التكوين هو عبارة عن: " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"²

و أهم ما يميز هذا التعريف هو أن المؤسسات يجن من وراء تسطير البرامج الرسمية التي تستخدمها لمساعدة الموظفين والعمال و كذلك من أجل تحسين أدائهم ورفع قدراتهم الإنتاجية هي:

- كسب الفعالية والكفاية المستقبلية
- تنمية العادات الفكرية و العملية للأفراد

1مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفى، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي - مدخل عي علم الاجتماع الصناعي، دار .المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص277 .

²عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس 1975، القاهرة، ص 205 .

- رفع مهارات ومعارف العاملين
- رفع مستوى أدائهم وكذلك الاتجاهات ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال التعاريف للتكوين أثناء الخدمة يتضح بأن هذا الأخير يركز على النقاط

التالية:

- تحديث المعلومات للموظفين وتنمية قدراتهم الشخصية.
- التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف.
- تعليم الموظف كيفية أداء مهامه بالطرق المثلى.
- التركيز على السلامة النفسية والجسمية للموظف.
- اعتبار التكوين نوعا من التعلم المستمر للموظف.
- مساعدة الموظف على الترقية في الرتب والوظائف العليا و بالتالي تحقيق رضاه وطموحاته المعنوية والمادية.
- السعي والتركيز على تحسين العلاقات الإنسانية وطرق الاتصال للموظفين بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.
- السعي من أجل التكيف النفسي والاجتماعي و التكنولوجي للموظفين مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- العمل على تنمية روح الانتماء و الولاء لدى الموظفين لمؤسستهم.
- بناء على ما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي للتكوين أثناء الخدمة بأنه "عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب

عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم. ويتميز التكوين أثناء الخدمة بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أداء عمله."

2/ مبادئ التكوين:

ومن المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي:

1. التكرار والمران: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.

2. الإرشاد والتوجيه: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدون، إرشاد المتعلم إلى الرق الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.

3. الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

4. الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات

جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.

5. مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد¹

ثانيا/ أهمية التكوين:

ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث فعندما كانت الوظائف بسيطة، يتم تعلمها بسرعة وسهولة، وتتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع وتعديل مهارات العاملين، ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال ثلاثين سنة مضت، كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المختلف المجتمعات الحديثة.

التغيرات المتزايدة التي عرفت الساحة الدولية لاسيما الاقتصادية، خاصة المؤسسة ذات الطابع التجاري و الاقتصادي، خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلاءم مع التغيرات، فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة من خمسين سنة في المجتمعات وأصبحت عملية تغير المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية

1 -صلاح الشوناني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987، ص 153

ظاهرة عادية جدا، وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسن المستمر.¹

وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التكوين للموظفين ضرورة ملحة ولازمة أهمها ما يلي² :

- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة و إكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى رضا الإدارة و بالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة، و هكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى مؤسسة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في المجتمع³ .

أ / أهمية التكوين بالنسبة للأفراد:

-توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
-رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
-تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية
-تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهدي ، إدارة الموارد البشرية ، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2008
² طاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 100- 102 .

³عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، 2009، ص 44 .

- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة
بمجال عمل¹.
- التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
- مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل.
- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادات السلبية.
- تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحراف
والفساد و استغلال الوظيفة لمصالح خاصة.
- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
- التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة.
- ب/ أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

هناك ثمة من الأهمية ترقى بها المنظمة بعد تكوينها للفرد وللعنصر البشري العامل بها التي
يمكن حصرها فيما يلي:

- إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك بالأداء الحالي أو المستقبلي
المتوقع عن طريق فعالية معالجة نقاط الضعف للأداء يمكن تحسين نوعيته مما ينعكس

1 عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني - رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم
الامنية، الرياض، ط2010، ص18

بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويساهم في تطويرها واستمرارها كما

أصبح يقينا بأن كل التكوين لا يمكن أن تتجاوز عوائده¹.

- مدد حاجة المنظمة للأشخاص أو العمال بتأهيل ومهارات معينة وهذا قد يحصل لأي

عدد من الأسباب منها = الحاجة لمهارات جديدة بسبب تغيرات تكنولوجية جذرية؛ الحاجة

لإعادة تأهيل مجموعة من العاملين لم تعد المنظمة تحتاجهم بسبب التغيرات التي أجرتها

وفي نفس الوقت لا تريد الاستفادة من خدماتهم ؛ أفراد يشغلون أعداد كبيرة من وظائف

جديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغيرات التكنولوجية أو غيره.

-أعداد كبيرة من الأشخاص الجدد ويحتاجون إلى تأهيل قبل أن يستطيعوا استلام

مسؤولياتهم ؛ أشخاص مرشحون للترقية إلى مناصب جديدة يحتاجون إلى مناصب جديدة

يحتاجون تأهيل حتى يتمكنوا من أشغالهم .

- معالجة مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم وهذا قد يكون

لانشغالهم بتعليم وتوجيه العاملين لديهم والذي يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى

مهمة مما يمكن معالجة بالتكوين لهؤلاء الأشخاص العاملين لتقليل حاجاتهم لأشغال

المشرفين .

- توجيههم كما قد يكون لأنهم لا يملكون المهارات الضرورية لأداء لأعمالهم والذي

يمكن معالجته بتكوينهم لاكتساب هذه المهارات.

¹د خالد عبد الرحيم مطر الهيشي ؛ إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ص203.

- مجابهة تحديات المستقبل ؛ التكوين المستمر وهذه مشكلة من النوع المختلف تعنى بأنه من الضروري أن يصبح التكوين نشاطا أساسيا روتينيا تمارسه كل إدارة الموارد البشرية وهذا يتطلب التكوين المستمر، فحالما تبدأ المنظمة باستخدام شبكات الاتصال أو أنظمة المعلومات أو أجهزة حديثة وغيرها، تحتاج أن تنظم برنامج لتكوين العاملين على استخدامها.

ج/ أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

تتمثل هذه الأهمية فيما يلي¹ :

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد .
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء.

أما أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة تتضمن تقليل التكاليف العامة المصروفة على مواردها البشرية من خلال تكوينهم ومتابعتهم، حيث يؤدي التكوين المتميز إلى سرعة أداء المهام وإتقانها والمحافظة على التجهيزات من التلف وتقليل الغياب عن العمل...بالإضافة

1- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2007، 3، ص

إلى القدرة على التميز والإبداع ومنافسة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال وذلك بتحسين نوعية الخدمات وجودتها، وللتكوين كذلك في تحسين

مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي تقليل معدلات دوران العمل.

ثالثا /خطوات عملية تكوين الموظفين

في القرن العشرين احتلت عملية تكوين الموظفين أهمية بالغة، خاصة بعد فترة السبعينات ، فقد استحدثت طرق التكوين عن طريق الحاسوب، بعد إدخال الإعلام الآلي إلى الإدارة وكذا ظهور التعلم و التدريب عن بعد، وبما أن وظيفة الموارد البشرية أصبحت عاملا رئيسيا في تحقيق التقدم والتميز فقد بات التكوين نشاطا استراتيجيا يهدف إلى تحقيق أهداف الموارد البشرية المعلنة التي تتمثل في الإنتاجية ونوعية الخدمات، وهو العامل الاساسي في تحقيق التنمية والتطوير على مستوى المؤسسة، ويتضمن التكوين عموما الأنشطة و المراحل الآتية:

- وضع وتصميم برامج التكوين.

-تنفيذ البرنامج التكويني.

-تقييم نتائج عملية التكوين.

- تحديد الاحتياجات التكوينية.

1/ تحديد الاحتياجات التكوينية:

أ/ مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية:

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد

(الموظف) لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد.

*القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

حيث يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على " :تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه . السياسات¹ "

كما يشير باحث آخر بأن تحديد الاحتياجات التكوينية ترتكز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة، ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات هي : مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة² .
فالحاجة التكوينية تعني " :وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم و بين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا³ ."

1السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2001، ص 23 .

2 حسين احمد الطراوية، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الاجهزة الامنية، ندوة الاساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 23-25/05/2011 .
3 عبد الباري ابراهيم درة، وهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط1، 2008، ص 317 .

ب/ مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية

إن تحديد الحاجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب، من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حالياً، أو اللذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي¹ :

*مؤشرات الأداء التنظيمي: حيث لا بد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية (سلعة أو خدمات) و معدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات و مؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

*مؤشرات أداء العاملين: إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين ومكونات الأداء.

*مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين² :

تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

1سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع السابق، ص 112.

2احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة (الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة الجامعية،

الاسكندرية، مصر، 1983، ص 489 .

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل، والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء.

ج / الأسباب الداعية لتكوين الموظفين:

يمكن القول بأن الحاجة إلى تكوين الموظفين أثناء الخدمة يظهر نتيجة عدة أسباب أهمها¹ :
- وجود قصور معين في الأداء.

- تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها، أو إحداث وظائف جديدة.

- عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه.

1- عبد الوهاب برحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد، تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة، الجزائر، 2011، ص 45.

- عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين.
- تحتل المعلومات أهمية كبيرة عند تحديد و تحليل الاحتياجات، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية يترتب عليها تقرير نوع التكوين المطلوب، و الفئة التي تحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشاكل محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وأهدافها، وعرفة المهارات المطلوب اكتسابها، وتتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي¹ :
- الملاحظة غير الرسمية.
- إجراء مناقشات مستمرة مع الأفراد والاستماع على مقترحاتهم.
- النقاش مع الرؤساء الذين يعرفون مواطن ضعف رؤوسهم.
- أسئلة الاستقصاء من خلال نماذج الاستمارة.
- المسح الميداني ويشمل عينة تمثل كافة أفراد المنظمة لمعرفة ما يحتاجونه من تكوين.
- تسلم الشكاوى من مدراء ورؤساء المصالح في المؤسسة.
- تحليل وتقويم أداء عمل الموظفين اليومي، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من الناحية الكمية، النوعية، الوقت، التكاليف، والتعرف على مواطن القوة والضعف.

1- عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص45-46

د/ تحديد زمان ومكان التكوين وميزانيته :

-بالنسبة لزمان التكوين: تقوم المؤسسة بتحديد إجراءات عملية التكوين من المدة الإجمالية (أيام، أسابيع...) ومن حيث تاريخ انطلاق الدورة التكوينية ونهايتها و فترات الراحة وتناول الوجبات وعدد الساعات المبرمجة خلال اليوم الواحد، ويتم تحديد هذه الأزمدة بناء على أهداف البرامج التكوينية والمستوى الإداري والعلمي للمتكونين وارتباطات المكونين.

-أما بالنسبة لمكان التكوين : فذلك يعود إلى القرار الذي تتخذه المؤسسة، فقد يكون داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على إطاراتها أو تستعين بمكونين من خارج المؤسسة ذوي كفاءات عالية ولهم خبرة هامة في ذلك المجال الذي سوف يشرف على تنفيذه، وقد تقرر المؤسسة بإقامة دورات تكوينية خارج المؤسسة بمعاهد أو مراكز أو جامعات وذلك بعقد اتفاقيات تعاون في هذا الشأن.

2/ تقييم البرامج التكوينية:

على إثر تحقيق البرنامج التكويني من نتائج يعتبر شرطا أساسيا من النشاط التكويني وهذا ما يطلق عليه بالتقييم، ويمكن تعريفه على أنه الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة المتكونين ومدى التغيير الذي أحدثه التكوين فيهم، وكذلك قياس كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني¹

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن،

ومن الأسباب الداعية على القيام بعملية التكوين ما يلي:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفق الأهداف التي وضعت له.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- تمديد مدى فعالية وملائمة أساليب التكوين المعتمدة.

وخلالها نميز فعالية برنامج التكوين بدقة التنفيذ وحسن التخطيط والتصميم له من جانب القائمين على النشاط التكويني.

فالتقييم إذن هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة، ومنه نخلص إلى أن للتقييم عدة أهداف منها¹:

- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلي الاحتياجات التكوينية.
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التكوين.
- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات.
- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التكوين.

-صلاحيات طرق التكوين المستخدمة.

¹ 2 كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 175

كذلك يمكن أن تعطي لنا عملية التقييم للبرامج التكوينية عدة عوامل أو معايير بواسطتها يمكن الحكم على مدى استفادة كل من المتكويين من التكوين، ومن أهم هذه المعايير ما يلي:

- 1-دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتكويين، مثل استخدام طرق وأساليب عمل جديدة، تكونوا عليها أدت إلى زيادة إنتاجية العمل وتحسين مستواه وتخفيض تكلفته.
- 2-قياس التغيرات في الأداء وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.
- 3-الترقية وذلك بمعرفة عدد المتكويين الذين حصلوا على ترقيات نتيجة كفاءتهم في العمل وذلك بعد التكوين.
- 4- .الاختبارات، إذ بواسطتها يمكن الكشف عن مدى استيعاب واستفادة المتكويين من البرامج التكوينية¹ إذ من خلال تبيان أهم العوامل التي تجسدها فعالية البرامج التكوينية في توضيح الجوانب الفعلية

¹صلاح السنوافي، الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994، ص 377.

رابعاً/ معوقات ومزايا التكوين :

1 _ معوقات التكوين :

نستطيع تقسيم مشاكل التكوين إلى مشاكل تقليدية ومشاكل حديثة لكل منها أثر في التكوين

اللافعال ، التي يمكن إجمالها كالآتي:

أ- المعوقات التقليدية للتكوين :و تتمثل في:

-نقص المعرفة: من المشاكل التي يواجهها التكوين نقص المعرفة المكتسبة منه، ففي هذه

الحالة يصبح من الضروري تطوير التقنيات البيداغوجية و ذلك بغرض إيصال المعلومات

بصفة دقيقة و مباشرة.

-التأقلم مع الهياكل التنظيمية الجديدة : قد يكون النقص في الخبرة الفردية كبير، الأمر الذي

يتسبب في خلق المشاكل للمؤسسة ، مما يستلزم على المسؤول عن التكوين القيام بتحليل

المشاكل التنظيمية التي تطرح نفسها على المؤسسة.

ب- المعوقات الحديثة للتكوين : و تتمثل في:

-إدراج جهود التكوين : لم تسمح الكثير من الهياكل التنظيمية من الاستغلال الأمثل للموارد

البشرية ، و لا الطريقة المثلى لإدماج الجهود ، و التعليم في هذا المجال لا زال بطيء

يتطلب تغيير أساسي في السلوكيات.

-توضيح الأهداف الفردية و علاقتها مع أهداف المؤسسة: يتعلق الأمر هنا أيضاً بمشكل التنظيم ، و الذي يرتبط بصفة محدودة بالتمهين ، التوجيه المعلوماتي الذي يعطى للمجموعة.¹

نظراً للأهمية البالغة للتكوين ، لا ينبغي للمؤسسة أن تنتهي عزميتها في التوجه إلى سياسة تكوين مواردها بسبب المشاكل التي يواجهها هذا الأخير ، بل يجب عليها أن تعمل جاهدة من أجل إدماج جهود التكوين داخلها و أن توفر كل ما يمكن بغية تحقيق أهداف التكوين.

2/ مزايا التكوين:

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتكون ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتكوين العاملين بها ومن مزايا التكوين بالنسبة للفرد ما يلي :

- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله إلى لشغل المناصب القيادية.
- اكتساب الفرد خبرات تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة ،مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ، ما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل مؤسساتهم ومن مزايا التكوين بالنسبة للمؤسسة ما يلي:

*تتمية خبرة وكفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة

¹د؛ محمد كربوسة و خالد بالحسين، التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2004، ص 33.

تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسساتهم.

*إعداد الأجيال من الأفراد لتشغيل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل

داخل المؤسسة.

*مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية ومواكبة التطور

العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.¹

خامسا / أنواع برامج التكوين :

إن عملية اختيار نوع التكوين صعبة وذلك لتنوعه؛ وبهذا لا يمكن اعتماد على طريقة واحدة

فقط ؛ فجميع أنواع التكوين متكاملة ومفيدة ويقسم العلماء التكوين إلى ثلاثة أنواع

للاعتبارات التالية:

1_ التكوين حسب مرحلة التوظيف :

أولا : توجيه العامل الجديد :

يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل لمجموعة من المعلومات ،التي تؤثر في الأيام

الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة ؛ ويهدف التكوين إلى الترحيب

بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة وتكوينهم لأداء المهام الموكلة إليهم ،عن طريق

المحاضرات أو المقابلات مع المشرفين المباشرين.²

¹ د/صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، سنة

2000/1999، ص221

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، سنة 2001، ص 121.

ثانيا : التكوين أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين ؛ ومما يزيد من أهمية هذا التكوين الكثير من آلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ؛ وإنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ويعاب على هذا النوع من التكوين هنا أنه ليس هناك ضمان أن التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يهتدي به.

ثالثا :التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة :

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد ؛ وعلى الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظما لمعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

رابعا :التكوين بغرض الترقية والتحويل :

يعنى أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى ويحول إليها العامل ؛ وهذا الاختلاف أو الفرق المطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف ؛ ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للشركة في

ترقية أحد عمال الإنتاج على وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية و الإشرافية.¹

2_ التكوين حسب نوع الوظائف :

أولا :التكوين المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والميكانيك والصيانة والتشغيل وغيرها ؛وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين الفني وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون غالبا على شهادة فنية.²

ثانيا : التكوين التخصصي:

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عالية من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة والكمبيوتر والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها ويكون هذا التكوين موجه عادة لتولي وظيفة عمومية لأول مرة أو الالتحاق بسلك عالي أو برتبة عليا بنسبة للموظفين الموجودين في حالة خدمة وكذا التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين

² - أحمد ماهر ، مرجع سابق ،ص 125 .

ثالثا: التكوين الإداري :

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا؛ فهي معارف تشمل العمليات الإدارية كالخطيط؛ التنظيم والرقابة والتحفيز.¹

رابعا: تحسين المستوى :

هو تكوين مستمر للموظف في منصب عمله؛ حيث يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين المستوى والمعارف والكفاءات الأساسية إلى جانب إثرائها وتعميقها وضبطها لدى الموظفين الموجودين في المؤسسة والإدارات العمومية.

خامسا : تجديد المعلومات – الرسكلة

يقصد بها التكيف مع الوظائف الجديدة بسبب تطور الطرق والتقنيات أو التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها ولا يتطلب المشاركة الكاملة بل تكون جزئية خلال فترات قصيرة ومكثفة وتمنح عند نهاية التكوين شهادة تسعى شهادة المشاركة.²

¹ _ صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق.ص118.

² _ صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق.ص225 .

خلاصة الفصل :

يتميز برنامج التكوين بكونه نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقاً من خلال تحديد الاحتياج للتكوين، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني الذي يراد تطبيقه، ثم تنفيذ هذا البرنامج وأخيراً تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من الموظف والمؤسسة من هذه العملية التكوينية وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج، وتدارك الأخطاء والسلبيات فيه سواء في المادة التكوينية أو من حيث المكونين والمشرفين والوسائل المساعدة والأساليب أو الظروف الفيزيائية أو غيرها.

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد الفصل :

أولا/مجالات الدراسة

ثانيا /المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثا /أدوات جمع البيانات

رابعا /أساليب تحليل البيانات

خامسا / مجتمع وعينة الدراسة

تمهيد الفصل:

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها، بالإضافة إلى تحديد حجم مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية والوظيفية، بعدها سيتم الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير.

أولا -مجالات الدراسة:

هناك ثلاث مجالات رئيسية للدراسات الاجتماعية وهي: المجال المكاني أو الجغرافي المجال البشري والمجال الزمني حسب ما يتفق الكثير من الباحثين في الدراسات الاجتماعية فبالنسبة للمجال الجغرافي فهو يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجري فيها الدراسة¹ ، أما المجال البشري فيعني جملة الأفراد المكونة لمجتمع البحث، في حين يشير المجال الزمني إلى الوقت الذي تم خلاله إجراء الدراسة والفترة الزمنية التي استغرقها البحث، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الزمنية والقيود التي تعرقل مختلف مراحل البحث.

1. المجال المكاني للدراسة: مديرية اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة :

التعريف بميدان الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر):

عمد قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية للمنافسة، منه ترتب مباشرة على هذا الإجراء :

-تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والتي أوكلت لها مهمة الضبط ووضع استراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال .

- بعد ذلك وفي شهر أوت 2001 منحت الرخصة الأولى لجمع وأراسمك لوضع شبكة للهاتف النقال وتقديم الخدمات المرتبطة به.

1 محمد شفيق، البحث العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، د ط، المكتب الجامعي الحديث،

- وعام 2002 استفادة شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال، ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 أوكلت في حزمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر استعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد والتكنولوجيا الإعلام والاتصال .

- أوت 2003 تمت عملية تفريغ شركة اتصالات الجزائر " موبليس " للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم.

اهداف المؤسسة :

تهدف المؤسسة إلى :

- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصة في السوق .
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95% من السكان بالجزائر.
- الإبداع أكثر في الاستراتيجية التجارية وسياسة اتصالية فعالة.
- العمل على تطبيق استراتيجية اتصالية جد فعالة .
- فتح باب الشراكة والاستثمارات الخارجية من اجل تطوير المؤسسة .
- تنمية الشبكة التجارية .

2 المجال الزمني للدراسة :

يمكن اجاز مراحل هذه الدراسة وفقا للمجال الزمني على النحو التالي :

- اختيار وصياغة موضوع الدراسة في أواخر شهر أكتوبر 2015 وذلك بعد استشارة المؤتمر بالإضافة إلى البحث والاطلاع على المصادر والمراجع الضرورية لهذه الدراسة حيث تم جمع العديد من الكتب كما تمت الاستعانة بخدمات الانترنت للاطلاع على اغلب المواقع ذات الصلة بالموضوع ومتابعتها باستمرار .
 - وبعدما تمت الموافقة على موضوع الدراسة من طرف المجلس العلمي لقسم العلوم الاجتماعية تم الانطلاق في الجانب النظري للدراسة وهذا مادام حوالي شهرين
 - الانتقال إلى الإعداد لمرحلة الدراسة الميدانية وذلك مع بداية شهر مارس وتضمن هذا الإعداد تصميم أدوات البحث الواجب الاعتماد عليها في هذا البحث
 - في النصف الثاني من شهر مارس تم توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان عن مجتمع البحث عن طريق المسح الشامل وفي بداية شهر افريل تم البدء في تفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها وصولا إلى نتائج الدراسة
- 3- المجال البشري للدراسة :يشير المجال البشري إلى مجموع الأفراد الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة (الموظفين الذين خضعوا الى برامج تكوينية).

ثانيا - المنهج المستخدم في الدراسة:

منهج البحث هو "الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة"¹ كما يعرفه محمد الغريب بأنه " :الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة، بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة"².

ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على برامج التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر وأثره على أداء العاملين، وذلك بمعرفة آراء وردود أفعال المستفيدين من هذه البرامج التكوينية من خلال الكشف عن واقع هذه البرامج التكوينية التي تم تنظيمها داخل المؤسسة أو خارجها، وتقدير مدى استفادة هؤلاء الموظفين منها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها و صفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً. فالمنهج الوصفي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"³.

بلقاسم سلاطينية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، د ط، 2004، ص 35

2محمد الغريب عبد ا 2 لكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1987، ص

3عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1 2007، ص 228،

ثالثا- أدوات جمع البيانات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع و ميدان الدراسة، وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الأدوات المنهجية التالية:

1-الاستبيان:

تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، والتي يتم إعدادها إعدادا محددًا، وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية. لقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقبل ضبطها بصفة نهائية

تم القيام في بداية الأمر بتصميم استمارة بحث تجريبية وتوزيعها على عينة عشوائية تقدر ب: (10%) من مجتمع البحث، قصد اكتشاف ومعرفة الأسئلة والعبارات الغامضة لدى المبحوث، حتى يتم التمكن من تعديلها عن طريق توضيحها وتبسيطها أكثر لتكون في متناول المبحوث

2 إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد استرجاع استمارة الاستبيان وإجراء التعديلات الضرورية، تم سحب العدد الكافي من الاستمارات تحضيرًا لتوزيعها على كل أفراد مجتمع البحث (مسح شامل) والمتمثل في 63 موظف، مع الاستعانة بالقائمة الاسمية للمعنيين موزعين على مختلف المصالح بالمؤسسة .

و فيما يتعلق بالعدد المسترجع من الاستثمارات فقُدر ب: 55 استمارة استبيان أي بنسبة 87.30%، وأثناء عملية الاطلاع والفرز الأولي للاستمارات تم استبعاد استمارة واحدة نظرا لعدم اكتمال الإجابات على أغلب المحاور، وعليه تم الاعتماد على 54 استمارة بحث خلال عملية تفريغ البيانات .

رابعاً - أساليب تحليل البيانات:

بعد عملية جمع البيانات، تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي:

-عرض البيانات في جداول بسيطة.

-استخدام التكرارات

-استخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور

الدراسة.

خامساً - مجتمع وعينة الدراسة:

1-حجم مجتمع الدراسة وكيفية الاختيار

تناولت هذه الدراسة برامج التكوين وأثره على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وتم أخذ مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة نموذجا لذلك، وبعد اتصالات متكررة بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية، حيث تم التعامل مع مصلحة المستخدمين أين تم عرض موضوع الدراسة عليهم و شرح أهداف هذه الدراسة، وتم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، وحسب مصلحة المستخدمين لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين الدائمين ب 300 موظف وهذا حسب إحصائيات شهر

فيفري 2016 وحسب ذات المصدر فعدد الموظفين الذين تلقوا تكوينا فعليا يقدر ب 63: بالمؤسسة الذين تلقوا دورات تكوينية سواء داخل المؤسسة او خارجها وبما ان هذه الدراسة تهدف الى معرفة اثر برامج التكوين على اداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فان هذه الدراسة ستعتمد على المسح الشامل لمجتمع البحث وقد تم استلام القائمة الاسمية لهؤلاء الموظفين (مجتمع البحث) حتى يتسنى لنا مقابلة وتوزيع أداة جمع المعلومات (الاستبيان) على هذه الفئة.

2/ خصائص مجتمع البحث :

أ_ من حيث الجنس :

جدول رقم 01 : توزيع مجتمع البحث من حيث الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	39	72.22%
إناث	15	27.78%
المجموع	54	100%

تشير النتائج المتحصل عليها بعد تفريغ البيانات وحساب عدد التكرارات والنسب المئوية والمتعلقة بتوزيع المبحوثين وفق الجنس، ومن خلال الجدول رقم 01 يتضح أن نسبة الذكور الذين استفادوا من الدورات التكوينية تقدر بـ 72.22% بينما تقدر نسبة الإناث بـ 27.78% اللواتي تلقينا دورات تكوينية من إجمالي مجتمع البحث بمقارنة هاتين النسبتين نجد إن نسبة الذكور ضعف نسبة الإناث، وحسب بعض المقابلات الغير مقننة مع بعض المبحوثين فإن هذا الفرق يعود إلى امتناع بعض الموظفين عن المشاركة في الدورات التكوينية التي تبرمج خارج المؤسسة ولوجود مبررات اجتماعية وعائلية خاصة ويمكن لهذه النتيجة ان يكون لها تأثير على باقي متغيرات الدراسة .

ب- من حيث السن :

جدول رقم 02: توزيع مجتمع البحث من حيث السن

السن	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 20 سنة	/	/
من 20 الى 35 سنة	37	%68.51
من 36 إلى 45 سنة	15	%27.77
من 46 إلى 55 سنة	2	%03.70
اكثر من 55 سنة	/	/
المجموع	54	%100

من خلال الجدول رقم 02 يظهر جليا ان اغلبية افراد مجتمع البحث هم من فئة الشباب الذي تتراوح اعمارهم ما بين 20 الى 45 حيث تتمثل هذه الفئة نسبة 96.28 % من إجمالي المبحوثين الذين شاركوا في دورات تكوينية، على هذا يعني ان هذه الفئة المتوقع أنها تميل الى تحسين معارفها ومهاراتها عن طريق برامج التكوين، وهذا ما قد يؤثر على النتائج اللاحقة خاصة فيما يتعلق بالمتغير التابع اداء العمال لهذه الدراسة، أما فئة المبحوثين اقل من 25 سنة واكثر من 55 سنة فلم تسجل اية نتيجة منعدمة .

ج/ من حيث الحالة العائلية :

جدول رقم 03 يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
اعزب	25	%46.30
متزوج	29	%53.70
المجموع	54	%100

تشير نتائج الجدول رقم 03 ان اكثر من نصف مجتمع البحث هم افراد متزوجين بنسبة 53.70 تلقوا دورات تكوينية ويلاحظ ان هذه النسبة يمكن ان تساهم الى حد معين على اداء المؤسسة وذلك باعتبار ان فئة المبحوثين متزوجين يكونوا اكثر استقرار من الناحية النفسية مقارنة مع الفئة الغير متزوجة، ومن جهة ثانية تلقى هذه الفئة لدورات تكوينية تساهم في الاستقرار المهني للعامل وذلك عن طريق الترقية وبالتالي زيادة الاجر ومنه المساعدة في تغذية متطلبات الحياة المهنية مما يدفع هذه الفئة لتحسين ادائها، وفي المقابل كانت نسبة العزاب 46.30 وتفسر النتيجة بأن اقل من نصف مجتمع البحث شباب اعزب وحديثي العهد التوظيف ويمكن لهذه النسبة من العزاب الذين تلقوا دورات تكوينية ان يكونوا اكثر فاعلية وكفاءة بسبب قلت التزاماتهم العائلية وبالتالي تسخير انفسهم ووقتهم في خدمة المؤسسة، خاصة انهم في بداية المشوار المهني وهذا مؤشر ايجابي لمستقبل المؤسسة .

د. من حيث المستوى التعليمي :

جدول رقم 04 توزيع المبحوثين وفق المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
75.92%	41	جامعي
24.08%	13	ثانوي
100%	54	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم : 04 أن الفئة التي خضعت للتكوين ذوي شهادات ثانوية وجامعية فقط أي أن الحصة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة ذوي مستوى جامعي 75.92% بينما قدرت نسبة الثانويين بـ 24.08 % ويلاحظ على هذه النتائج المتعلقة بالمستوى التعليمي إن أكثر من ثلاث إضعاف من المبحوثين جامعيين تلقوا دورات تكوينية مقارنة بفئة الثانويين الذين يمثلون ما يقارب 1/4 من إجمالاً المبحوثين وهي قليلة نوعاً ما مقارنة بالفئة الأولى .

يفسر هذا ان تركيز المؤسسة في عملية توظيف على الشباب ذوي الشهادات الجامعية خاصة بالنسبة لمناصب التصميم والتطبيق، ويمكن القول أن الاستثمار للعاملين الشباب ذوي الشهادات الجامعية عن طريق تكوينهم الذي يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم وسلوكهم وبالتالي تحسين أداء مهامهم ومنه تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة .

هـ - من حيث سنوات الاقدمية في المؤسسة :

جدول رقم : 05 توزيع المبحوثين وفق سنوات الاقدمية في المؤسسة

عدد سنوات الاقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
من 1 إلى 3 سنوات	11	20.37%
من 4 سنوات إلى 6 سنوات	25	46.30%
من 7 إلى 10 سنوات	6	11.11%
أكثر من 10 سنوات	12	22.22%
المجموع	54	100%

تشير نتائج الجدول 05 المتعلقة بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب عدد سنوات الاقدمية في المؤسسة إلى أن فئة المبحوثين الذين تتراوح مدة خدماتهم ما بين 4 إلى 6 سنوات يمثلون نسبة تقدر بـ 46.30% من إجمالي مجتمع البحث الذين شاركوا في دورات تكوينية، وبليها فئة المبحوثين الذين لهم خبرة اقل من 3 سنوات بنسبة 22.37%، وفي المرتبة الثالثة نجد فئة المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 22.22% وفي الأخير اقل نسبة والمقدرة بـ 11.11% والتي تمثل فئة المبحوثين المستفيدين من الدورات التكوينية ولهم أقدميه تتراوح ما بين 7 إلى 10 سنوات.

الفصل الخامس

الفصل الخامس : عرض وتحليل

ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد الفصل

أولا/ عرض وتحليل البيانات الميدانية

ثانيا/ نتائج الدراسة

ثالثا/ الاقتراحات

تمهيد الفصل :

للولوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة ، تم الحصول على كم كبير من المعطيات الواقعية، بعد توزيع الاستبيان على مجتمع البحث ، ولتحقيق سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على مجتمع البحث بمؤسسة اتصالات الجزائر " الجلفة " حيث تم الاعتماد على تبويب وتكميم البيانات وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدروس وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وتأكيد أو نفي صحتها والإجابة على تساؤلاتها وفي الأخير تقديم بعض التوصيات والاقتراحات وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة الميدانية .

أولا / عرض وتحليل البيانات الميدانية :

1/ النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: " دور برامج التكوين في تطوير قدرات

أداء العامل " .

أ / عدد الدورات المشاركون فيها خلال المسار المهني

جدول رقم 06: يبين عدد الدورات المشاركون فيها خلال المسار المهني

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
دورة واحدة	36	66.66%
دورتين	09	16.66%
ثلاث دورات	06	11.11%
أكثر من ثلاثة	03	5.55%
المجموع	54	100%

تبين نتائج الجدول رقم 06 أن أغلب أفراد مجتمع البحث شاركوا في دورة تكوينية

واحدة فقط خلال مسارهم المهني وذلك بنسبة تقدر ب: 66.66 % ويعود ذلك الى عدم منح

أهمية كبيرة لتكوين الموظفين في السنوات السابقة بالإضافة الى وضع شروط للاستفادة من

الدورات التكوينية والمتمثلة في ثلاثة سنوات أقدمية و تحديد فئة الموظفين المصنفين في

الصنف 10 فما فوق أي موظفي التصميم والتطبيق بالإضافة الى التكوين الإجباري لبعض

الرتب (حسب قانون الوظيفة العمومية لسنة 2008) وهو التكوين أثناء فترة التريص والتكوين قبل الترقية، كما تدل النتائج الإحصائية أعلاه أن عدد المبحوثين (09) بنسبة 16.66% للذين تلقوا دورتين تكوينيتين يساوي مجموع المبحوثين الذين استفادوا من ثلاثة دورات أو أكثر بنسب 11.11% و 5.55% على الترتيب، وهو ما يؤكد أن المؤسسة في السنوات الأولى لم تولي الاهتمام اللازم لتكوين العاملين .

ب / كفاية عدد الدورات لتطوير قدرات الموظف

جدول رقم 07: يوضح كفاية عدد الدورات لتطوير قدرات الموظف

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
12.96%	07	نعم
87.04%	47	لا
100%	54	المجموع

تبين النتائج الإحصائية المتعلقة بكفاية عدد دورات التكوين لتحسين وتطوير قدرات الموظف المهني بالمؤسسة والواردة في الجدول رقم 07 أن أغلبية مجتمع البحث بنسبة 87.04% يقر بأن عدد الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة غير كافية لتحسين وتطوير القدرات المهنية للموظف، بينما كانت نسبة 12.96% ممثلة للمبحوثين الذين يرون بأن عدد الدورات كاف لتحسين وتطوير القدرات المهنية للموظف، وهذه النسبة الأخيرة تمثل فئة المبحوثين الذين شاركوا في ثلاثة دورات تكوينية أو أكثر.

ج/ فوائد الدورة التكوينية من اكتساب المعارف العلمية و المهارات السلوكية.

جدول رقم 08: فوائد الدورة التكوينية من اكتساب المعارف العلمية و المهارات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	%88.88
لا	06	%11.12
المجموع	54	%100

إن الإضافات التي عادة ما يقدمها التكوين وبرامجه على وجه الخصوص تتمثل في زيادة المعارف العلمية المتخصصة والمهارات السلوكية التي تمكن حاملها من التعامل مع غيره في بيئة العمل التنظيمية بتفاعلية إيجابية، وعليه فإن طرح هذه الفكرة على أفراد البحث أفرز نتائج الجدول رقم 08 حيث أن معظم أفراد مجتمع البحث بنسبة تقارب 89% يؤكدون أن الدورات التكوينية التي تمت المشاركة فيها أعطت فرص إضافية للموظفين لاكتساب المزيد من المعلومات والمعارف العلمية والمهارات السلوكية التي تساعدهم في أداء واجباتهم اليومية وتحسينها خدمة للمصلحة الفردية والمؤسسة معا، في حين تشير النسبة الثانية والتي تقارب 11% أن المشاركة في الدورات التكوينية لم تضيف شيئا جديدا من المعارف العلمية والمهارات السلوكية، ويمكن أن تفسر هذه النتيجة ان فئة المبحوثين الذين يمثلون هذه النسبة

إما أنهم شاركوا في عدد دورات محدود أو أنهم لم يتمكنوا من استيعاب محتوى البرنامج التكويني للمتكونين من حيث الجنس والسن والأقدمية والمستوى التعليمي والتخصص .

د/ المساهمة في زيادة روح الانتماء للمؤسسة.

الجدول رقم 09: المساهمة في زيادة روح الانتماء للمؤسسة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	85.18%
لا	08	14.82%
المجموع	54	100%

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 09 إن أغلب أفراد مجتمع البحث بنسبة 85.18 % يؤكدون ان الاستفادة من برامج التكوين لها اهمية بالغة ودر كبير في زيادة روح الانتماء للمؤسسة من طرف العامل بينما يلاحظ بقية المبحوثين بنسبة 14.82 % فقط لهم رد معاكس للفئة الاولى وتفسر هذه النتيجة أن تكوين الموظفين له التأثير الإيجابي على العاملين وذلك بتنمية وتوطيد وتعميق العلاقة المادية والمعنوية بينهم وبين مؤسستهم، بحيث يشعرون بأنهم أبناء هذه المؤسسة وهم مستعدون لخدمتها والدفاع عن سمعتها ما دام هناك عطاء متبادل بينهما، بالإضافة الى ذلك يمكن للخصائص الشخصية أن تساهم في تدعيم روح الانتماء لدى الموظف.

هـ/ دفع الموظف إلى العمل بجدية و مثابرة.

الجدول رقم 10: دفع الموظف إلى العمل بجدية و مثابرة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
92.59%	50	نعم
7.41%	04	لا
100%	54	المجموع

تؤكد النتائج الإحصائية المتحصل عليها من الدراسة الميدانية و المدونة أعلاه بالجدول رقم 10 أن جل المبحوثين بنسبة تقدر ب: 92.59 % يقرون أن للتكوين دور بارز في دفع الموظف إلى العمل بمتابرة و جدية، بينما جاءت النسبة الثانية مقدر ب: 7.41% معاكسة للأولى وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالأولى. ومنه يمكن القول أن هذه النتائج دائما بالاعتماد على العوامل الشخصية والعوامل النفسية والاجتماعية وكل أنواع التحفيز التي لها الأثر الكبير على نفسية الموظف أثناء تلقيه الدورات التكوينية، خاصة إذا كانت إدارة المؤسسة والمكونيين يأخذون في الحسبان كل العوامل والظروف السالفة الذكر، الأمر الذي يجعل الموظف يقدم ويباشر مهامه بكل مثابرة و جدية و إتقان من أجل تحقيق المزيد من الإشباع لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية وبالتالي تحسين أداءه وأداء مؤسسته.

2/ النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية: " يساهم نظام التكوين المتبع من طرف

المؤسسة في تحقيق فعالية لدى العمال "

أ / القدرة على نقل المعلومات و المعارف.

الجدول رقم 11: القدرة على نقل المعلومات و المعارف.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
متوسطة	19	35.18%
حسنة	26	48.14%
جيدة	09	16.66%
المجموع	54	100%

تشير النتائج الإحصائية المدونة بالجدول رقم 11 أن ردود أفراد مجتمع البحث كانت متباينة

بين من يؤكد على القدرة الحسنة للمكون على نقل المعلومات والمعارف بطريقة مناسبة

وفعالة للمكونين بنسبة تقارب 48 % (تقارب نصف المبحوثين)، بينما كانت النسبة :

35.18% ممثلة للفئة الذين يرون أن قدرة المكون متوسطة في إيصال وتبليغ محتوى

البرنامج للمكونين، أما الفئة الثالثة فقدت نسبتها ب: 16.66 % وهي ترى أن للمكون قدرة

جيدة على نقل المعلومات والمعارف المتعلقة بالدورة التكوينية. ويمكن تفسير هذه النتائج

بالإيجابية والتي تراوحت أغلبها بين الحسن والجيد فيما يتعلق بقدرات وإمكانيات المكون

العلمية والبيداغوجية و التربوية لنقل وتوصيل أفكاره للمكونين، وهذا الجانب له الدور الكبير

في إنجاز الدورة التكوينية وبالتالي اكتساب هؤلاء الأفراد معلومات ومعارف جديدة بإمكانهم توظيفها في تأدية مهامهم اليومية ومنه تحسين أدائهم .

ب/ مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين :

الجدول رقم 12: مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	53.70%
لا	25	46.30%
المجموع	54	100%

تشير نتائج الجدول رقم 12 والمتعلقة بمراعاة المكون للفروق الفردية للمتكويين أن أكثر من نصف المبحوثين بنسبة مقدرة ب: 53.70% كانت ردودهم على هذا السؤال إيجابية، بينما جاءت النسبة الثانية وهي أقل من نصف المبحوثين 46.30% لهم نظرة مخالفة لزملائهم. وعلى هذا الأساس يمكن تفسير هذه النتائج بإرجاعها إلى القدرات المتعددة للمكون وخبرته وتخصصه والظروف الأخرى المساعدة، فالمكون المتمكن من مادته العلمية يكون في مجال تخصصه بإمكانه اكتشاف الفروق الفردية من حيث المستوى التعليمي وقدرة استيعاب المتكويين لمحتوى البرنامج التكويني وهناك عوامل أخرى مساعدة للمكون تساعده على مراعاة الفروق الفردية للمتكويين، كالسن والجنس وعدد المتكويين وتخصصهم والفترة الزمنية الممنوحة لحصص الدورة التكوينية، فالمكون الناجح هو الذي يستطيع التوفيق بين كل هذه العوامل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

ج/ تحصيل معارف و مهارات جديدة :

الجدول رقم 13: تحصيل معارف و مهارات جديدة

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	51	%94.44
غير موافق	03	%5.56
المجموع	54	%100

تشير النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم 13 أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين بنسبة مقدرة ب: %94.44 كانت لهم ردود إيجابية جدا حول دور البرامج التكوينية في تحصيل معارف ومهارات جديدة لتحسين أدائهم، في حين كانت نسبة الغير موافقين تساوي : %5.56، وتفسر هذه النتيجة الإيجابية بالنظر إلى مجموعة الأسباب المتوفرة كمحتوى البرنامج التكويني وقدرة المكون وكفاءته على نقل المعلومات والمعارف للمتكونين، بالإضافة إلى الخصائص الشخصية لهم (السن، المستوى الجامعي لأغلبهم، الحالة العائلية، عدد سنوات الأقدمية، الطموح في الترقية والتدرج في السلم الإداري...) كل هذه العوامل ساهمت بقدر كبير في السماح للمتكونين بالتحصيل الجيد للمعارف والمهارات الجديدة التي تمنح للموظف شحنة إضافية لتحسين وتطوير أدائه. والتي تؤكد بدورها أن للبرامج التدريبية أثر إيجابي على تحصيل معارف ومهارات جديدة لتحسين أداء المتدربين، مما يدل على صدق وقوة

العلاقة الموجودة بين محتوى البرامج التكوينية ونجاح الدورة التكوينية وبالتالي تحقيق الأداء المطلوب من الموظفين ومن ثم تحسين أداء المؤسسة.

د/ كفاية مدة الدورة التكوينية :

الجدول رقم 14 يوضح كفاية المدة التكوينية

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
كافية	10	18.52%
غير كافية	44	81.48%
المجموع	54	100%

يتبين من النتائج المدونة بالجدول رقم 14 والمتعلقة بكفاية مدة الدورات التكوينية التي يشارك بها المتكويين بالردود السلبية لهم على هذه العبارة، حيث قدرت نسبة المبحوثين الغير موافقين عليها ب: 81.48 %، بينما قدرت نسبة المبحوثين الموافقين على كفاية مدة الدورة التكوينية ب: 18.52 %، وعلى العموم يمكن تفسير هذه النتيجة السلبية بإحساس وشعور الموظف المتكون أن هذه الفترات الزمنية المخصصة لإجراء الدورات التكوينية (داخل المؤسسة وخارجها) غير كافية بما فيه الكفاية حتى يتمكن المتكون بالإلمام والتحكم أكثر في محتوى البرامج التكوينية، حتى يساعدهم ذلك أكثر على تحسين خدماتهم وأدائهم بعد الانتهاء من هذه الدورات.

3/ النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة: " التكوين وعلاقته بتحقيق أهداف العامل

ومؤسسة اتصالات الجزائر.

أ/ الإسهام في الترقية الوظيفية.

الجدول رقم 15 يوضح الإسهام في الترقية

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	55.55%
لا	24	44.45%
المجموع	54	100%

تشير النتائج الإحصائية المسجلة بالجدول رقم 15 أن أكثر من نصف المبحوثين بنسبة تقدر ب: 55.55 % يرون أن التكوين يساهم في الترقية الوظيفية للموظف، أما الفئة الثانية وهي أقل من نصف المبحوثين (44.45 %) فلهم نظرة مخالفة لزملائهم في الفئة الأولى ولهم مبرراتهم في ذلك. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر إلى نوعية الدورة التكوينية المبرمجة والمحددة من طرف المؤسسة، فالنسبة الأولى تمثل فئة الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية ليست اختيارية بل مفروضة عن طريق النصوص القانونية التي تدير المؤسسات والإدارات العمومية، بحيث لا يمكن ترقية موظف معين إلا بعد المشاركة في دورة تكوينية تنظمها بعض المؤسسات المؤهلة والمخولة لذلك قانونا، وهي تخضع لمجموعة من الإجراءات القانونية. وتندوم فترة التكوين ستة أشهر لبعض الرتب وتسعة أشهر للبعض الآخر دون التخلي عن العمل وهو ما ينطبق على الفئة الأولى التي ترى أن التكوين يساهم في الترقية

الوظيفية، أما الفئة الثانية فهي تمثل الموظفين الذين يشاركون في بقية الدورات التي تنظمها المؤسسة منحين لآخر قصد تحسين أداء موظفيها فمن خلال عملية التكوين تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها.

ب/ منح الفرصة لتحقيق المكانة بالمؤسسة.

جدول رقم 16 : يوضح منح الفرصة لتحقيق المكانة بالمؤسسة

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	68.51%
لا	17	31.49%
المجموع	54	100%

تشير النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم 16 أن معظم أفراد مجتمع البحث كانت ردودهم إيجابية بنسبة تساوي 68.51% فيما يتعلق بمنح التكوين فرصة إضافية للموظف لتحقيق مكانته بالمؤسسة، في حين كانت النسبة الثانية المساوية لـ: 31.49% ممثلة للمبحوثين الذين لهم رأي معاكس لزملائهم في الحالة الأولى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بالأثر الإيجابي الذي تضيفه الدورات التكوينية للمتكونين من الناحية النفسية والاجتماعية لهم، بالإضافة إلى تحقيق طموحاتهم وترقيتهم الوظيفية المستحقة ومنه زيادة روحهم المعنوية وبالتالي الشعور والإحساس بتحقيق مكانته المهنية داخل المؤسسة وخارجها باعتبار أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح .

ج/ مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 17: مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
درجة قليلة	08	%14.82
درجة متوسطة	27	%50
درجة كبيرة	19	%35.18
المجموع	54	%100

تدل النتائج المتحصل عليها بالجدول رقم 17 والمتعلقة بمساهمة تكوين الموظفين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة أن 50 % من المبحوثين كانت إجاباتهم عن هذه المساهمة "بدرجة متوسطة"، بينما يرى البعض الآخر بنسبة تقدر ب: 35.18% أن هذه المساهمة كانت "بدرجة كبيرة"، أما باقي المبحوثين وهم الأقلية (14.82%) نجدهم يرون أن هذه المساهمة كانت "بدرجة قليلة". ويمكن تفسير هذه النتيجة أن نصف المبحوثين لهم رأي معتدل بخصوص هذا العنصر والمتعلق بتحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة عن طريق برامج التكوين للعاملين، ويمكن إرجاع ذلك بالعودة إلى النتائج المتحصل عليها في بداية هذا المحور. حيث يؤدي تحقيق الموظف لأهدافه الشخصية والمهنية في أغلب الحالات إلى العمل بإرادة وعزيمة وولاء لتحسين نوعية الخدمات وبالتالي تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال بلوغ وإشباع الموظف لمختلف احتياجاته.

د/ تحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

الجدول رقم 18: تحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	85.18%
لا	08	14.82%
المجموع	54	100%

يتبين من الجدول رقم 18 أن معظم أفراد مجتمع البحث لهم نظرة موافقة فيما يتعلق بتكوين العامل ودوره في تحسين صورة المؤسسة بالمجتمع بنسبة مساوية 85.18 % في حين كان المبحوثين الغير موافقين على هذه الرأي أقلية بلغت نسبتهم 14.82 % . يمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة للمبحوثين في الفئة الأولى أن التكوين له دور في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع ولكن بطريقة غير مباشرة، خاصة وإذا أخذنا في الحسبان بأن المؤسسة نظام مفتوح يمكنها أن تتأثر بالمحيط الخارجي وتأثر في المحيط الخارجي بواسطة خدماتها وموظفيها الذين لهم الدور الكبير في نقل وتحسين صورة مؤسستهم في المجتمع، خاصة وأن مؤسسة اتصالات الجزائر ينتظر منها أن تكون فضاء مفتوح لنشر العلم والمعرفة التكنولوجية وعلى هذا الأساس تكون المؤسسة أنجزت واجباتها وحسنت صورتها وحققت أهدافها.

هـ/ الصعوبات التي تواجه الموظف خلال عملية التكوين.

الجدول رقم 19 : الصعوبات التي تواجه الموظف خلال عملية التكوين

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	% 37.03
لا	34	% 62.97
المجموع	54	% 100

تدل النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم 19 والمتعلقة بوجود صعوبات معينة خلال عملية التكوين أن ما يقارب 63 % من المبحوثين كانت ردودهم بالنفي حول هذه العبارة، أي أنهم لم يتلقوا أي صعوبات، في حين جاءت ردود الفئة الثانية من المبحوثين معاكسة للفئة الأولى وهي تقارب 37%، أي بمعنى أنهم تلقوا صعوبات خلال الدورات التكوينية المنظمة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في الحالة الأولى بإرجاعها الى مشاركة المتكولين في العديد من الدورات مما يساعدهم في اكتساب خبرات جديدة ومتنوعة وبالتالي التغلب على بعض الصعوبات المادية والبشرية التي تصادفهم خلال عملية التكوين ومحاولة تجاوزها. أما بالنسبة للمبحوثين الذين تلقوا صعوبات خلال عملية التكوين فهم أقل بالنصف من الفئة الأولى ويمكن أن يعود ذلك الى نقص التجربة والخبرة الكافية لمواجهة تلك الصعوبات.

ثانيا / نتائج الدراسة:

1 / دور برامج التكوين في تطوير قدرات وأداء العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر.

هذا يعني أن النتائج السالفة الذكر والمتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى تدل على أن لبرامج التكوين دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال إضافته معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية واتجاهات و أفكار حديثة تساعده في تحسين القدرة على التخطيط لتنفيذ المهام الإدارية بعد الانتهاء من الدورات التكوينية، وهذا ما رأيناه من خلال الجدول رقم 08 بالإضافة إلى تحسين عملية الاتصال بين جميع افراد المؤسسة ودفع الموظف إلى العمل بمتابعة وجدية كما هو مبين في الجدول رقم 10، صف إلى ذلك زيادة روح انتمائه لمؤسسته والرفع من معنوياته كما هو تحصلنا عليه في الجدول رقم 09 ويجب أن نشير هنا الى النتيجة المتعلقة بعدم كفاية الدورات التكوينية المبرمجة إلى حد الآن من طرف المؤسسة وعلى هذه الأخيرة تكثيفها حتى تأتي بنتائج أكثر إيجابية

وبناء على ما سبق ومن خلال النتائج الايجابية المتوصل اليها يتضح جليا لنا صحة الفرضية الأولى التي تشير إلى أن لبرامج التكوين دور في تطوير قدرات وسلوك العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر.

2 / مساهمة نظام التكوين المتبع من طرف المؤسسة في تحقيق فعالية لدى العمال.

يتبين من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية بأن للمكون دور كبير في إنجاح عملية تكوين العامل، وذلك من خلال أسلوبه في تقديم أهداف الدورة التكوينية منذ البداية واعتماد المكون على أسلوب النقاش المفتوح في تسيير مجريات الحصص التكوينية

والمتعلقة بقدرة المكون على نقل وتوصيل المعلومات والمعارف للمتكونين بطريقة مناسبة وفعالة و المعاملات الإنسانية المتميزة مع الموظفين وهذا ما هو مبين في الجدول رقم 11 بالإضافة للفروق الفردية بينهم أثناء التكوين الى تقدير متوسط، وعليه ومن خلال النتائج الإيجابية المتوصل إليها في الجدول رقم 12 يتضح لنا صحة الفرضية الثانية التي تظهر أن للمكون تأثير على نجاح عملية تكوين العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر.

3/ التكوين وعلاقته بتحقيق أهداف العامل ومؤسسة اتصالات الجزائر

يتضح من النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الفرعية الجزئية الثالثة بأن التكوين له علاقة بتحقيق أهداف الموظف ومؤسسة اتصالات الجزائر و ذلك من خلال المساهمة في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف وترقيته ومنحه فرصة إضافية لتحقيق مكانته بالمؤسسة خلال الجدول رقم 15 والجدول رقم 16 كما يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة و المحافظة على استقرارها وتطويرها وتحسين صورتها بالمجتمع وعلى هذا الأساس فالنتائج المتواصل إليها تشير الى صدق الفرضية الثالثة التي تبين وجود علاقة إيجابية بين التكوين وتحقيق أهداف الموظف ومؤسسة اتصالات الجزائر.

4/الفرضية الرئيسية.

وفي الأخير وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية وتأكد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بتأثير برامج التكوين المختلفة على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، وبعد تأكيد صحة الفرضية

الرئيسية والفرضيات الفرعية يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة وإشكالية البحث بالإيجاب حيث أكدت النتائج أن:

- التكوين يساعد في تطوير قدرات وسلوك العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر
 - هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين بالنسبة للعامل بمؤسسة اتصالات الجزائر .
 - يساهم التكوين في تحقيق أهداف العامل ومؤسسة اتصالات الجزائر .
- وعليه وبالنسبة لإشكالية البحث نستطيع التأكيد على أن لبرامج التكوين دور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ثالثا / الاقتراحات:

مما سبق، وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة و المتعلقة بأثر برامج التكوين على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية:

- _ تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة وذلك بالاستعانة بذوي الخبرة في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.
- _ زيادة عدد الدورات التكوينية خارج المؤسسة (داخل وخارج الوطن) وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المخولة قانونا والمؤهلة في مجال التكوين
- مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية ويتمكن من تحصيل معارف ومهارات

جديدة وتحديث المعلومات السابقة ومنه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجاباً على المتكون و المؤسسة.

_ اقتراح التمديد في فترات تكوين العامل مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكونين فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المتكونين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمل بروح الفريق وتقوية العلاقات وروح التضامن والتقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة.

_ تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية.

_ استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة.

_ تعميم عملية التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين قدرة أدائهم وأداء مؤسستهم



من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني يتضح جليا أن عملية تكوين العاملين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها. وفي الدراسة الحالية التي تتمحور حول أثر برامج التكوين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر؛ تم تناول الجانب النظري في ثلاثة فصول يتعلق الأول بمدخل للدراسة، أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى برامج التكوين، في حين تم تناول الأداء الوظيفي في الفصل الثالث، أما الجانب الميداني فاشتمل على الفصلين الرابع والخامس؛ حيث تم تخصيص الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة، أما الفصل الخامس تم فيه عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة. وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة، وتبين لنا من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا، وهذه الفرضيات تمحورت حول مساعدة التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بمؤسسة اتصالات الجزائر، وتأثير برامج التكوين على نجاح عملية تكوين، وفي الاخير مساهمة التكوين في تحقيق أهداف العامل ومؤسسة اتصالات الجزائر وبهدف التأكد من الصدق للفرضية العامة تم تجسيدها في الفرضيات الإجرائية الثلاث

خاتمة

السابقة الذكر، وبعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات، مما يدل بالفعل على أن لبرامج التكوين أثر على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1-الكتب باللغة العربية:

- 1_ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، د ط، 2007.
- 3_ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 1983 .
- 5_ أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، دط، 2004.
- 6_ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، د ط، 2004.
- 7_ بلقاسم سلاطينية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، د ط، 2004.
- 8_ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د ط، 1999.
- 9_ حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، د ط، 1975.
- 10- حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2004.

11- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002.

12- خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، د ط، 2011.

13- الخطيب رداح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، إربد، الأردن، د ط، 2006.

- 14 خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار الجامعة للنشر، عمان، د ط، 1999.

15- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2000.

16- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2000.

17- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار. نشر، مصر، د ط، 2009.

18_ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2007.

19- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 3، 2007.

20_ طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2007.

21_ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، بيروت، د ط، 1991.

22_ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 2010.

23_ محمد جمال مرعي، التدريب و التنمية، عالم الكتب، القاهرة، د ط، 1993.

الكتب باللغة الأجنبية:

24- Pierre casse ,la formation performante , office des publications universitaires centrale BenAknoun , alger,1994.

25 Bâter (G), Barzuchetti (FN), Comment manger la qualité de la formation Edition organisation, Paris, 1992.

26- Martory Bernard , Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances,6ème édition dunod , paris , 2005.

3- الرسائل الجامعية:

27- بلقاسم سلاطينية، التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1997.

28- الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008.

29- بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، بسكرة 2014 .

30- سهيل زغدود، العملية التدريبية و دورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير (تخصص تنظيم الموارد البشرية. جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2007 .

الملخص :

تناولت هذه الدراسة موضوع " أثر برامج التكوين على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة" إشكالية الدراسة : تمثلت في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي " هل تؤثر برامج التكوين المعتمدة من قبل مؤسسة ميدان الدراسة على أداء العامل ؟

أهداف الدراسة:

-الكشف عن دور مؤسسة اتصالات الجزائر في تنظيم و إجراء عمليات التكوين، والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين..

-الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين للعامل بمؤسسة اتصالات الجزائر

-معرفة ما مدى تأثير برامج التكوين على العاملين بمؤسسة ميدان الدراسة

-التعرف على مدى مساهمة التكوين في تحقيق أهداف العامل ومؤسسة اتصالات الجزائر.

المنهج المستخدم :تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

المجال الزمني للدراسة :استغرقت هذه الدراسة في جانبها النظري و الميداني السنة

الجامعية 2016

مجتمع الدراسة :تم الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع البحث و المقدر ب 54 موظف

تلقوا برامج تكوينية خلال مسارهم المهني بهذه المؤسسة.

و تم الاعتماد في هذه الدراسة من حيث جمع المعلومات على استمارة استبيان و التي احتوت على جزأين؛ الجزء الأول تضمن البيانات العامة للمبحوثين (شخصية ووظيفية)، أما الجزء الثاني اشتمل على ثلاث محاور رئيسية جسدت الفرضيات الفرعية للدراسة. و بعد تفريغ البيانات و عرضها و تحليلها و تفسيرها، توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

- أن للتكوين دور كبير في تطوير قدرات و سلوك الموظف.

- أن للمكون دور كبير في إنجاح عملية تكوين العامل.

- للتكوين علاقة بتحقيق أهداف الموظف و المؤسسة.

توصيات الدراسة: بعد النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الراهنة يمكن تقديم بعض

التوصيات والمتعلقة بتكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة وذلك بالاستعانة بذوي الخبرة في مختلف التخصصات و الاستفادة من خبراتهم و كفاءاتهم، كما نوصي بتمديد و زيادة المجال الزمني لفترات تكوين الموظفين مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون و الانسجام بين المتكويين فيما بينهم من جهة، وبينهم و بين المكونين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمل بروح الفريق و تقوية العلاقات و روح التضامن و التقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى التوصية بمراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية و يستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية و يتمكن من تحصيل معارف و مهارات جديدة و تحديث و تحيين المعلومات السابقة و منه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتكون و المؤسسة.

كما نقترح على أصحاب القرار في المؤسسة تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل و تسريع إنجاز مختلف المهام و العمليات الإدارية، و برمجة دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية و الإنجليزية، نظرا لردود بعض المبحوثين حول تلقيهم بعض الصعوبات أثناء المشاركة في الدورات التكوينية المنظمة خارج الوطن و استخدام مختلف الأدوات و الوسائل و التجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية و تشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة، بالإضافة إلى التوصية بتعميم عملية التكوين على كل الموظفين و العمال حسب التخصص و المهام و المصالح مما يسهم في تحسين قدرة أدائهم و أداء مؤسساتهم.



جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي: /.....

أثر برامج التكوين على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر (الجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

أ / تومي بلقاسم

إعداد الطلبة:

• طعيبة تونسي

• عبد اللاوي عبد القادر

السنة الجامعية " 2015_2016 "



جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول :

أثر برامج التكوين على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر (الجلفة)

نحن بصدد تحضير شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل نضع بين يديك هذا الاستبيان الذي يحوي مجموعة من الأسئلة يرجى الإجابة عنها حول موضوع: اثر برامج التكوين على أداء العاملين وذلك بوضع علام (X) أمام الإجابة المناسبة .
هام جدا : الرجاء الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة ونؤكد أنها لا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط.

إشراف الأستاذ:

أ / تومي بلقاسم

إعداد الطلبة:

- طعيبة تونسي
- عبد اللاوي عبد القادر

• السنة الجامعية " 2015_2016 "

1-البيانات الشخصية :

أ/ الجنس

ذكر أنثى

ب/ السن :

أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة من 46 إلى 55 سنة أكثر من 55 سنة

ج/ الحالة العائلية :

أعزب متزوج

د/ المستوى التعليمي :

جامعي ثانوي

هـ/ الاقدمية :

من 1 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

2-تطوير قدرات أداء العامل :

- ما هو عدد دورات التكوين ؟

دورة واحدة دورتين

ثلاثة دورات أكثر من ثلاثة

-هل كافية عدد الدورات لتطوير قدرات العامل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة (لا) فما هو السبب

.....

.....

- أين تتم إجراء الدورات التكوينية؟

داخل المؤسسة خارج المؤسسة

- هل تفيد الدورات التكوينية اكتساب المعارف والمهارات للعامل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة (نعم) كيف ذلك؟

.....

.....

- هل تساهم الدورات التكوينية في زيادة روح الانتماء للمؤسسة؟

نعم لا

- هل يدفع برنامج التكوين العامل الى العمل بجدية ومثابرة؟

نعم لا

3- يساهم نظام التكوين المتبع من طرف المؤسسة في تحقيق فعالية لدى العمال:

- ما هي قدرة المكون على نقل المعلومات والمعارف بطريقة مناسبة وفعالة ؟

قدرة متوسطة قدرة حسنة

قدرة جيدة

- هل هناك فروق فردية بين المكونين ؟

نعم لا

إذا كانت نعم وضح هذه الفروق ؟

.....
.....

- هل هناك دور لبرامج التكوين في تحصيل مهارات جديدة ؟

نعم لا

- هل مدة الدورة التكوينية كافية ؟

كافية غير كافية

4- مساهمة التكوين في تحقيق أهداف العامل :

- هل يساهم التكوين في ترقية العامل ؟

نعم لا

- هل يمنح التكوين فرصة للعامل لتحقيق مكانته بالمؤسسة ؟

نعم لا

- كيف يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ؟

درجة قليلة

درجة متوسطة

درجة كبيرة

- لتكوين دور في تحسين صورة المؤسسة ؟

موافق

غير موافق

- هل هناك صعوبات اثناء عملية التكوين ؟

نعم لا

- إذا كانت هناك صعوبات ماهر الحل في رأيك؟

.....

.....

