



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة وهران 02 محمد بن أحمد

شعبة : العلوم الاجتماعية.

قسم: علم النفس والأرطوفونيا.

تخصص: السنة الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم و تسيير الموارد البشرية.

عنوان المذكرة

دور التكوين في تطوير الكفاءات

دراسة ميدانية لدى مؤسسة التأمينات بـ"LA CAAT" وهران

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس

تخصص: العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

الأستاذة قويدري

إعداد الطلبة:

فاتح نور الهدى

2021-2020

إهداء

إلى كل الذين يحزنهم الجهل و

التخلف

كلمة شكر

الشكر أولاً لله تعالى على توفيقني في طلب نعمة العلم.

أشكر العائلة الكريمة و صديقتي نور الهدى على مساندتهم لي و دعمهم لي في كل القرارات التي اتخذتها في مشواري الجامعي.

كما أتقدم بشكر الأستاذة قويدري بقبولها الإشراف و مساعدتها على إثراء هذه المذكرة بالنصائح و التوجيهات.

كما أشكر عمال إدارة شركة الحديد والصلب لولاية وهران.

كما يسعدني بشكر أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

قائمة المحتويات:

العنوان	الصفحة
إهداء	
كلمة الشكر	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة المحتويات	
المقدمة	01
الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة.	
دواعي اختيار الموضوع	03
أهداف الدراسة	03
الإشكالية	03-04
الفرضيات	05
التعاريف الإجرائية	05-06
الدراسات السابقة	06-09
الفصل الثاني: التكوين:	
تمهيد	11
تعريف التكوين	12-13
مبادئ التكوين	13-14
أهمية التكوين	14-15
أهداف التكوين	15-17
أنواع التكوين	17-18
أساليب التكوين	18-20
مراحل التكوين	20-30
خلاصة الفصل	31
الفصل الثاني: الكفاءة	
تمهيد	33

35-34	تعريف الكفاءة
36	أنواع الكفاءات
39-37	أهمية تطوير الكفاءات
39	شروط اكتساب الكفاءات
41-40	مجالات تسيير الكفاءة البشرية
41	أبعاد الكفاءة
43	مكونات ومستويات الكفاءة
46-44	خصائص الكفاءات
48-46	أثر التكوين في تطوير الكفاءات
49	خلاصة الفصل
	الجانب الميداني
52	تمهيد
54-52	البطاقة التقنية للمؤسسة
55-54	مجالات الدراسة
	الدراسة الاستطلاعية
56-55	أدوات الدراسة
56	مكان و مدة الدراسة
56	الهدف من الدراسة الاستطلاعية
56	عينة الدراسة ومواصفاتها
	الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
58	دراسة الصدق الاتساق الداخلي
60-59	دراسة الثبات
	الدراسة الأساسية
60	مكان و مدة وكيفية الدراسة
60	عينة الدراسة و مواصفاتها
65	الأساليب الإحصائية المستخدمة
83-66	عرض النتائج

84-83.....تحليل و مناقشة الفرضيات

85.....الخاتمة

86.....الاقتراحات

87.....التوصيات

قائمة المراجع

الملاحق

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية و دور التكوين في تطوير الكفاءات، و من أهم هذه العوامل خلق الجو التنافسي بين العمال و رفع كفاءاتهم ومهاراتهم تمكنهم من تحقيق أهدافهم و بقاء الاستمرارية، لتوفير فرص التقدم و ازدهار من أجل مواكبة التكنولوجيا و التغيرات التي يشهدها العالم.

على هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة من عمال و عاملات مؤسسة التأمينات في مختلف المستويات الإدارية، و تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي و تم تطبيق مجموعة من الأدوات المنهجية منها:

الملاحظة /الاستمارة/السجلات و الوثائق قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة و التأكد من الفرضيات، لأجل ذلك قمنا بتوزيع استمارة على 86 عامل من مختلف الفئات و اعتمدنا في هذه الدراسة على الحزم إحصائية SPSS لتفريغها تحليلها.

و من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا أهمية ومدى إيجابية التكوين في تنمية والمعارف والمهارات و الخبرات لدى العاملين و ضرورته في تطوير كفاءات المورد البشري في المؤسسة.

Le résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence l'importance et le rôle de la formation dans le développement des compétence, et parmi les plus importants de ces facteurs créer une atmosphère compétitivité parmi les travailleurs et augmenter leurs compétences et leurs aptitudes pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs et de maintenir la continuité, pour offrir des opportunités de progrès et de prospérité afin de suivre le rythme de la technologie et les changements dans le monde.

Sur cette base, nous avons mené une étude de terrain sur un échantillon de la population d'étude des travailleurs de l'institution d'assurance à différents niveaux administratifs. Cette étude a été basée sur l'approche descriptive et analytique, et une ensemble d'outils méthodologiques ont été appliqués ,notamment: observation du formulaire Enregistrements et documents afin de répondre au problème posé et de vérifier les hypothèses, pour cela nous avons distribué un formulaire à 86 travailleurs différentes catégories et dans cette étude nous sommes appuyé sur les progiciels statistique SPSS pour le télécharger pour analyse.

Et en analysant résultats obtenues, il nous est apparu clairement l'importance et positive de la formation dans développement des connaissances, des compétences et des expériences des employés et sa nécessité pour développer les compétences de la ressources humaine dans l'organisation.

المقدمة:

نظرا إلى التحديات العديدة التي تواجهها المؤسسات، و التغيرات السريعة التي يعرفها المحيط الاجتماعي و الاقتصادي لم يعد دور التنظيمات قاصرا على الإنتاج السلع و تقديم الخدمات بل تعداه إلى الاستثمار في الرأس المال البشري، فأصبح من اللازم على المنظمات أن تتولى أهمية لتنمية القوى العاملة بالتعلم المستمر و التكوين للمنافسة و التميز في عصر السرعة و العولمة و الأسواق المفتوحة و الانترنت.

على هذا الأساس أصبح التكوين المتواصل حقيقة مهنية اجتماعية تمثل إحدى الإستراتيجيات الهامة المتاحة لرفع تحدي التطور التكنولوجي إذ يسمح بالحصول على يد عاملة مؤهلة و متميزة و مستوى علمي عالي قابلة للتكيف مع كل التغيرات، غير أن هذا لا يأتي إلا بالاعتناء بالتكوين القاعدي في المدارس و الجامعات، و هو الأمر الذي سيفتح المجال أما الشباب لمتابعة التكوين المتواصل مدى الحياة و التكيف مع المتطلبات و الحاجات الخاصة للتنظيمات التي بدورها تستجيب لمتطلبات محيط معقد و متقلب.

و هذا ما دفع المؤسسات إلى إعطاء أهمية و ضرورة التكوين باعتباره عملية منظمة و مستمرة، تهدف إلى إعداد الفرد للعمل المتميز و المثمر، و ذلك بتزويده بالمعارف و المهارات و السلوكية اللازمة تساعده على تطوير كفاءته، و يكون أكثر استعدادا لأداء المهام المطلوبة منه. بما يرفع فعالية التنظيم و قدراته لمواجهة التحديات الداخلية و الخارجية التي يتعرض لها أثناء عمله.

1/ دواعي اختيار الموضوع:

_ السرعة في العلم و التكنولوجيات المستعملة في وسائل الاتصال و ضرورة التنبؤ بتكوين كفاءات تتقابل مع هذه التكنولوجيات .

_ الرغبة في معرفة تنوع البرامج التكوينية و دورها في رفع معارف الأفراد في تطوير المهارات المعرفية و السلوكية و العلائقية.

_ طبيعة تخصصنا علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية الذي يتولى اهتماما شاسعا في مجال التكوين و فعاليته في تطوير الكفاءات المورد البشري.

2/ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف الموضوع و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

_ إبراز مفهوم كل من التكوين و تطوير الكفاءات.

_ معرفة أهمية برامج التكوين في تطوير الكفاءات العمال و المؤسسة ككل و الطرق المستخدم في ذلك .

_ معرفة أهمية التكوين في تحسين نقاط القوة و نقاط تحسين الكفاءات المطلوبة في المؤسسة.

3/ الإشكالية:

تشهد بيئة المنظمات المعاصرة تغيرات و تحولات متزايدة بفعل تأثير العديد من العوامل من بينها التطورات التكنولوجية المتسارعة و المنافسة الحادة على الصعيدين الداخلي والخارجي الناتج عن ظاهرة العولمة، الأمر الذي جعل هذه المنظمات في موقف صعب لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التغيرات، بل يتطلب منها الأمر العمل على رفع من مستوى أدائها إلى مستويات عالية، مما يمكنها على الأقل من ضمان البقاء و الاستمرارية وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

إن تحقيق التميز للمنظمة المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للمورد الطبيعية أو المالية أو الوسائل التكنولوجية فقط، بل يعتمد في المقام الأول والأساسي على قدراتها على توفير النوعي للمورد البشري التي تمتلك القدرة على الاستغلال الرشيد العقلاني للموارد المتاحة الأخرى. فالعنصر البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزانية لمواجهة التحديات التي تفرضها الظروف الجديدة و التكيف و التأقلم المستمر معها، بعكس الموارد الأخرى المتاحة لدى المنظمات، المادية أو المالية أو التكنولوجية، التي و إن كانت شرطا ضروريا لتحقيق القدرة التنافسية، إذ لا بد لها من التدخل بشري من خلال عمليات الإنسانية تتمثل في التخطيط و

التوجيه و التنفيذ و التنسيق و التقييم، لتحسين خدماتها يفرض على الإدارات العمومية ضرورة اكتساب موارد بشرية ناجعة كفاءة وفعالة التي بدونها لا يتحقق نجاح المنظمات بل لا يمكن حتى الحديث عن هذه المنظمات.

إن عملية التكوين في الإدارات العمومية، بما تتضمنه من تحسين للمستوى و تجديد للمعلومات، فهي تعمل من الجهة الأولى على ضمان التكوين للموظفين وذلك بتحديث و التعميق و تنمية معلوماتهم ومعارفهم المهنية والتقنية الضرورية لقيامهم لتحسين أداء المهام المنتظرة منهم، و التي أصبحت تلامنا في الوقت الحالي، فجودة الإدارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالدرجة كفاءة و الالتزام موظفيها.

كما تعمل عملية التكوين، من الجهة الثانية على ضمان الترقية الداخلية للموظفين بحسب مؤهلاتهم و كفاءاتهم عن طريق تنمية معارفهم النظرية وتطوير خبراتهم وموهبتهم التطبيقية.

على هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبين دور التكوين في رفع مستوى كفاءة العامل في المؤسسة والتي تشكل إحدى ركائز الإنتاجية المرتفعة وذات الجودة العالية والسير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه.

و علي ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة التكوين في تطوير الكفاءات لدي العمال التأمينات ؟

وهذا ما يقودنا للبحث عن الإجابة للأسئلة الفرعية التالية :

هل يساهم التكوين في رفع مستوى المهارات السلوكية للعمال؟

هل محتوى البرامج التكوينية تؤدي إلى ثراء المعارف لدى العمال؟

هل تؤثر البرامج التكوينية على تحسين المهارات العلائقية لدى العمال؟

4/ فرضيات البحث :

الفرضية العامة:

يساهم التكوين في رفع و تطوير الكفاءات لدى عمال التأمينات.

الفرضيات الجزئية:

- يساهم التكوين في رفع مستوى المهارات السلوكية لدى العمال.
- محتوى البرامج التكويني تؤدي إلى ثراء زيادة المعارف لدى العمال.
- تؤثر البرامج التكوينية على تحسين المهارات العلائقية لدى العمال.

5/ التعاريف الإجرائية:

تعريف التكوين إجرائيا:

هو عملية منظمة و مستمرة، بحيث توضح برنامج التكوين وفقا للاحتياجات واقعية (أنية و مستقبلية) من أجل اكتساب المعارف و المهارات و إتقان الكفاءات الضرورية لأداء وظائف أو مهام معينة.

تعريف الكفاءة إجرائيا:

هي الخبرة المعرفية للفرد، و القدرة على استعمال المعارف و المهارات المكتسبة بشكل جيد من خلال الممارسات اليومية و استعمالها في صورة عمليات عقلية تسمح له بترتيب و تنظيم السلوك قصد مواجهة موقف ما أو تحديد هدف معين.

تعريف تطوير الكفاءات إجرائيا:

هي عملية تسعى إلى بناء نظام معرفي حيث للكفاءات بالمؤسسة، و تطوير مهاراتها الحالية و اكتسابها أخرى جديدة و متنوعة، بهدف التأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة و تفرض على المؤسسة تبنيها و التكيف معها.

تعريف إدارة الموارد البشرية إجرائيا:

هي ممارسة من ممارسات العملية الإدارية تضم كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة العنصر البشري في المنظمة.

6/ الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة "جعفري بلال" و هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر للسنة الجامعة 2008-2009 تحت عنوان "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: ما مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة ؟

وقد وضع الباحث عدة فروض كإجابات مبدئية على هذه الإشكالية هي:

- التكوين يؤدي إلى زيادة معلومات و مهارات العاملين مما يساعد في تحسين الأداء.

- التكوين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية للعاملين في المؤسسة.

هذه الدراسة تمت على عينة من العمال المؤسسة مركب المحركات والجارارت بقسنطينة قدرها متكون.

وللوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيق، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي كما استعمل عدة أدوات لجمع البيانات منها المقابلة، التقارير، والسجلات، الملاحظة والاستبيان، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- برنامج التكوين بالمركب حقق استجابة مقبولة لاحتياجات المتكويين.

- برنامج التكوين بالمركب قد استجاب للجوانب الأساسية الخاصة بالعمل إلى حد ما، حيث أن المعارف و المهارات المكتسبة من هذا البرنامج كانت كافية لأداء العمل بفعالية.

- ساهم برنامج التكوين بالمركب في زيادة المعارف والمهارات وفي تحسين أداء العمال، كما ساعد اللذين شاركوا فيه على تولى أعمال وأعباء جديدة أسندت إليهم و برامج التكوين بالمركب أدت إلى زيادة الإنتاج بالكمية والقيمة، تخفيض حوادث العمل، دوران العمل، إلا أن ليس له أثر على معدل الغياب وفي الأخير خلص الباحث إلى أن برامج التكوين بالمركب قد حققت أهدافها رغم تخللها لبعض جوانب القصور، تتعلق بالتحضير، التنفيذ، المتابعة والتقييم مما ينقص من فعالية العملية التكوينية بالمركب.

الدراسة الثانية:

دراسة "هاملي عبد القادر" و هي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد-

تلمسان، الجزائر للسنة الجامعية 2011/2010 تحت عنوان "وظيفة تقييم الكفاءات الأفراد في

المؤسسة".

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية:

__ ما هو واقع نظام تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و ما مدى فعاليتها؟

و قد وضع الباحث عدة فروض كإجابات مبدئية على هذه الإشكالية هي:

إن نظام تقييم الكفاءات العاملين الفعال والسليم هو ذلك النظام القادر على الوصول إلى تقدير حقيقي و عادل لمستوى كفاءات العامل، تتسم نتائجها بالموضوعية و الدقة و تساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات.

و للوصول إلى أهداف المرجوة من هذا البحث اعتمد الباحث على المنهج، حيث تم الاستعانة بالاستمارة، المقابلة، الملاحظة أما مصدر المعلومات و البيانات فهو وثائق و السجلات محللة الدراسة.

و قد توصل الباحث إلى الباحث إلى النتائج التالية في مؤسسة سنلغاز SONELGAZ :

-الحق في معرفة نتائج التقييم.

-إمكانية القيام بطعن للمسؤول الأعلى من مسؤوليتهم.

-عدم رضا أغلبية العمال عن النتائج النهائية لعملية التقييم لكفاءاتهم.

في مؤسسة النفطال NAFTAL:

- غياب الإطار القانوني و تنظيمي، يدعم، ينظم و يوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة هذا باستثناء بعض المناشير الدورية الصادر عن الإدارة المركزية لتسيير الموارد البشرية لمؤسسة نפטال.

- عدم توفر المؤسسة على بعض الظروف الملائمة للعمل، و التي تساعد على تحقيق أفضل أداء للمؤسسة ذات وزن على المستوى الاقتصاد الوطني 100 بالمائة و من المؤسسات التي تحقق بالرغم أرباح معتبرة فهي تمثل فرع من مؤسسة سونطراك.

الدراسة الثالثة :

دراسة "فؤاد عبد الهادي إبراهيم العزوني" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة كلية التجارة الجامعة عين شمس سنة 2001 "دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة".

هدف الدراسة للوصول من خلال برامج التدريب المقترحة الى معالم و مهارات مشتركة للعاملين في منظمات التعاون الدولي لتحقيق ما يعرف بمواصفات (الموظف الدولي) و تحديد المعالم المميزة

للعاملين في تلك المنظمات الدولية في ضوء البيئة المؤثرة وقف النمط الدولي و كذلك تحديد

المحددات البيئية و التنظيمية المرتبطة بالإدارة الموارد البشرية و التي تؤثر على الفعالية التدريب في المنظمات بالإضافة الى الكثير من الأهداف الأخرى و قد قدمت الدراسة عدد من النتائج منها:

- وجود فجوة في التدريب و عدم حرص الإدارة العليا على تقديم إحداث المناهج العالمية و عدم

تركيز على الاتفاقات الدولية و بالتالي انخفاض قيمة المبالغ التي تخصص للبرامج التدريبية

الدراسة الرابعة:

دراسة "كمال طايطي" و هي دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير و التي جاءت تحت عنوان " دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات " في جامعة الجزائر سنة 2003، وقد أجريت و اعتمد هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية CVI الباحث فهذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجزء النظري، أما في الجزء الميداني التطبيقي استعمل منهجا تحليليا مقارنا لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية واعتمد على المقابلة والتقارير والدارسة النظرية في جمع البيانات فقد حاول الباحث في ضوء هذه الدارسة أن يجيب على إشكالية بحثية مفادها أن هناك علاقة بين التكوين و إنتاجية المؤسسات ، و ذلك من خلال محاولة إتباعه لجملة من التساؤلات :

- ما مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ؟
 - ما الدور الذي يلعبه التكوين على مستوى المؤسسات ؟
 - ما هي أهم النتائج التي تتحصل عليها إدارة الإنتاج من خلال تأثير ما هي أهم النتائج التي تتحصل عليها إدارة الإنتاج من خلال تأثير عملية التكوين على مستوى هذه الإدارة؟
 - ما هي العوامل المؤثرة في أداء الفرد على مستوى المؤسسات الإنتاجية ؟
 - ما هي العناصر المعتمد عليها من طرف المؤسسات الإنتاجية في تقييم أداء أفرادها ؟ و عليه فقد بينت نتائج الدارسة على: الهدف من وراء التكوين هو هدف عام و هو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ويصبح هذا الهدف وسيلة.
- و عليه فقد بينت نتائج الدارسة على:

- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم و زيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد العاملين على مساعدة المنظمة (المؤسسة) على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.

الدراسة الخامسة:

مقال "إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار" مقال تحت عنوان " دور التكوين في تـثـمـين و تنمية الموارد البشرية " مجلة العلوم الإنسانية عدد 7.

يهدف هذا المقال على فهم التكوين ومعرفة فوائده وأهميته في ظل تزايد الاتجاه نحو الاقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءة البشرية.

و توصل الباحث من خلال دارسته إلى عدة نتائج نذكر منها:

- إكساب التكوين مرونة تساعد في رفع مردوده والتحكم في كلفته اكتساب و القدرة على التجدد المستمر والتأقلم الفاعل مع مستجدات الصناعة ونظم العمل ومتطلبات المؤسسة وحاجاتها من العمالة الفنية والإدارية.

- التكوين استثمار حقيقي ذي مردودية، منتج منذ اعتماده، وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية فردية.

- الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات ,حتى تظهر حقيقة المنفعة من التكوين.

تمهيد :

يلتقي التكوين اهتماما متزايدا في المنظمات العصرية باعتبارها الوسيلة الأفضل لإعداد الموارد البشرية و تحسين أدائها، و ينطلق هذا الاهتمام المتزايد من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشري في خلق وتطوير القدرات التنافسية للمنظمات، و في تطوير وابتكار السلع والخدمات، و تفعيل استخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة، إذ أصبح التكوين يشكل في المنظمة المؤشرات الايجابية لديناميتها، بحيث يعتبر المسكرون بأن المنظمة التي لا تهتم بالتكوين الأفراد العاملين بها عبارة عن منظمة تحتضر.لذلك من أجل إعطاء صورة واضحة عن التكوين .

أولاً: التكوين :

إن محاولة وضع تعريف واضح و محدد و دقيق للتكوين تعتبر أمرا في غاية الأهمية و الصعوبة في نفس الوقت، و هذا راجع إلى تعدد اتجاهات الباحثين في تناول موضوع التكوين و ذلك بسبب اختلاف خلفياتهم الثقافية و خبراتهم العملية، الشيء الذي أدى إلى تعدد و اختلاف التعريف الخاصة به.

1- تعريف التكوين:

_ يعرفه "جمال الدين المرسي" على انه:

إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعارف المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة المهارات.

_ و في نفس الاتفاق يعرفها "عقيلي" على أنه :

عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف خلق و تحسين المهارات و القدرات لدى الأفراد و توسيع نطاق معرفتهم للأداء كفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءتهم و بالتالي كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها كمجموعة عمل.(عمر وصفي عقيلي،2005،ص233).

_ بالاتفاق مع "بيجول M.D.pujol" في تعريفه بأنه:

العملية الدينامكية التي تهدف إلى تأهيل الأفراد، و بناء و تطوير الكفاءات في المؤسسة.

_ أيضا عرفها "سيكيو L.SEKIOU" على أنه:

مجمل العمليات و الإجراءات و الدعائم التي يتم من خلالها تحسين و تطوير معارف العمال و إستعداداتهم و سلوكهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة من جهة و تحقيق أهدافهم الشخصية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية و المستقبلية.

(Lakhdar sekiou,1986,p293).

_ و في نفس الرأي أعطى "فايتي R.vatier" تعريفا للتكوين و يعتبره أكثر شمولاً و هو أنه:

مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و المجموعات يؤدون بكل كفاءة لوظائفهم الحالية و التي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة.

(لحبيب بليه بن محمود،2018،ص108).

و من خلال التعاريف السابقة استنتجت الباحثة أن تعريف التكوين على أنه نشاط يستهدف لنقل المعارف و المهارات و السلوكيات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء الأفراد لمهامهم، و علاج إختلالات المنظمة و تطويرها.

2- مبادئ التكوين:

تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين أداء المتكولين، و يتوقف نجاح هذه العملية على إدراك و معرفة مبادئ التكوين و المتمثلة فيما يلي :

1.2- التكوين نشاط ضروري و مستمر:

" و القصد هنا أن التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها و لكن التكوين نشاط ضروري، و هو يمثل نشاطا رئيسا و مستمرا من زاوية تكرار حدوثه على المدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة و يتم تجاوزه بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد ابتداء من شغله الوظيفة وإلى غاية انتهاء مساره المهني.

2.2- التكوين نظام متكامل:

ويقصد بذلك أن هناك تكامل و ترابط في العمل التكويني، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا، كما أنه لا ينبع من الفراغ و لا يتجه إلى فراغ ، و بتعبير آخر فإن وضع برنامج تكويني في المنظمة تمليه الحاجة للتكوين، و يكون هذا البرنامج موجها لتغطية الاحتياجات التي تتمثل في النقائص الملاحظة في أداء العاملين سواء كانت هذه النقائص مرتبطة بمهاراتهم أو قدراتهم أو سلوكهم في العمل.

3.2- التكوين نشاط متغير و متجدد:

و يقصد به أن التكوين يتعامل مع المتغيرات عديدة في داخل و خارج المنظمة، و من ثم لا يجوز أن يتجمد في القوالب ، و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد هو الآخر، و أن يتصف بشيء من المرونة حتى يستطيع التكيف مع المتغيرات الجديدة، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته و سلوكه و مهاراته، و الوظائف التي يشغلها المتكولون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية و تقنيات العمل، و كذلك تصبح إدارة التكوين مسئولة عن تحديد و تطوير النشاط التكويني.

4.2- التكوين نشاط إداري و فني:

فالتكوين باعتبار وظيفة و عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، و منها وضوح الأهداف و السياسات، توازن الخطط و البرامج و توافر الموارد البشرية و أخيرا توافر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر التدريب عملا فنيا يحتاج إلى الخبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج و الموارد العلمية، وأيضاً خبرة في تنفيذ التكوينية و متابعتها و تقييمها". (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص213).

و منه نستخلص أن مبادئ التكوين تتوقف على الإدراك و المعرفة من أجل تحسين أداء المتكويين و المتمثلة فيما يلي:

- تقديم المعلومات ومراقبة تطورها عن طريق اختبارات والأسئلة و الأعمال التطبيقية من أجل معرفة نقاط القوة و نقاط التحسين.
- دور المكون واختياره بعناية بحيث يجب أن توفر فيه جميع الخصائص المطلوبة .

3- أهمية التكوين:

"تتجلى أهمية التكوين إلى ثلاث مستويات:

1.3- أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:

تتمثل أهمية التكوين على مستوى المنظمة:

_ زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي.

_ يساعد في الربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

_ يساهم في تحديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياستها.

_ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة و بناء قاعدة فعالة للاتصالات، و الاستشارات الداخلية.

_ يساعد في خلق الاتجاهات إيجابية داخلية و الخارجية نحو المنظمة.

2.3- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة :

تظهر أهمية التكوين بالنسبة للعاملين من خلال أنه:

_ يساعد على تطوير و تحسين كفاءة و القدرات و الخبرات الأفراد، و بالتالي تحسين فهمهم للمنظمة و إستعاب دورهم فيها.

_ يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

_ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل.

_ يسمح بتخفيض حوادث العمل لدى العاملين".

3.3- أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

"تظهر أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين بالمنظمة مهما كانت مستوياتهم، و تبرز من خلال ما يلي:

_ توطيد العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.

_ تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.

_ يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين".

(صلاح الشنواني، 1999، ص139).

و مما سبق يمكن استنتاج أن أهمية التكوين تتجلى في :

_ تنمية المهارات و القدرات أفراد و بالتالي يساهم في تحسين و بناء الكفاءات.

_ تحديد المعلومات و توافقها مع المتغيرات الحديثة.

_ تطوير أساليب مهارات القيادة.

4- أهداف التكوين: إن التكوين يسعى إلى المواءمة بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين معاً، و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1.4- تنمية المهارات:

"إن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المنظمة لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل، كما أن مستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغيير و التطور مما يجعل الحاجة إلى التكوين مستمر تتناسب و احتياجات المنظمة". (لحبيب بلية بن محمود، 2018، ص126).

2.4- تنمية القدرات الذهنية و اكتمال الشخصية:

"إن توفر درجة عالية من المهارة عن أداء عمل معين لا يكفي، و لكن الهدف هو تنمية الشخص ككل و تمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية و النفسية و توجيهه إلى استغلال تلك الطاقات أحسن استغلال، فالمنظمة عندما تختار شخصاً ليشغل وظيفة معينة فإنها تختار الشخص ككل، و ليس المهارة الخاصة التي

يتمتع بها فقط، بمعنى أنها حين تستخدم محتسبا للتكاليف مثلا فإنها لا تستخدم خبرته و كفاءته في محاسبة التكاليف فقطن و لكن تستخدم كل طاقاته الذهنية و البدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها و توجيهها لصالح المنظمة".

(علي السلمي، 1995، ص353).

3.4- تغيير الاتجاهات:

"و هو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتكونون، أو مثلهم العليا في العمل أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفضيلا تهم لأساليب العمل كما قد تعني تعديلات في توجيهات المتدربين و أرائهم و قد تعني أيضا تغيرا أو تطويرا في بنية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف، و تعني أيضا تهيئة المتكونين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

(علي السلمي، 1995، ص353).

4.4- تقديم المعرفة:

إن تقدم المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف أو العلوم تبرز القيام ببرنامج تكوينية تستهدف تقديم أحداث ما وصل إليه التقدم العلمي، و ذلك استنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من جهله . ومن الأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها من خلال التأثير على الموارد البشرية في المنظمة، هي أهداف تتميز بالعمومية. تتفرع عن الأهداف العامة مجموعة من الأهداف الجزئية، هي في الحقيقة نتائج تترتب عن عملية التكوين، ويمكن إجمالها فيما يلي:

__ الزيادة في الإنتاج و تحسين جودته.

__ الاقتصاد من النفقات.

__ الرفع من معنويات العاملين.

__ توفير القوة الاحتياطية في المنظمة.

__ التقليل من الإسراف.

__ التقليل من حوادث العمل.

__ رفع مستوى الأداء.

__ إعداد الموظف لتولي مسؤوليات أعلى.

__ زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع.

__ تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة". (علي السلمي، 1995، ص354).

و من يمكن استنتاج أن أهداف التكوين بصفة عامة تهدف إلى تحسين مستوى أداء أفراد التنظيم ورفع كفاءتهم الإدارية، كما يساعد على تغيير سلوكهم لتصحيح الفارق بين أدائهم الفعلي وأداهم المطلوب.

إضافة إلى ذلك يمكن للتكوين أن يساعد على خلق علاقة انتماء بين الفرد و المنظمة التي يعمل فيها نظرا لتلاقي مصلحة كل منهما (التنمية الشخصية وتنمية المنظمة)، ما يساعد على تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة.

كما يمكن قياس أهداف التكوين بالمدة الزمنية التي يمكنه تحقيقها: المدى القصير، المتوسط، أو البعيد.

5-أنواع التكوين:

"يعتبر التكوين عملية مستمرة و متواصلة تبدأ قبل التحاق العامل بمنصب عمله إلى غاية بلوغه سن التقاعد، كما أنه عملية شاملة تمس مختلف المستويات الإدارية و المهن و الأعمال و يمكن أن يتم في أحد مرافق المنظمة أو في هياكل خارج المنظمة، فهناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين داخل المؤسسة، و ما عليها سوى تحديد و اختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها و فئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين (محمود يوقطف، 2013-2014، ص35).

1.5- "التكوين من حيث الزمان: و ينقسم إلى نوعين :

- أ/ تكوين قبل الخدمة : وهذا يكون قبل الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.
- ب/التكوين أثناء الخدمة: و هذا التكوين يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

2.5- التكوين من حيث المكان : و ينقسم إلى نوعين :

- أ/التكوين داخل المؤسسة .
- ب/ التكوين خارج المؤسسة.

3.5- التكوين من حيث الهدف:

- أ/ التكوين لتجديد المعلومات:و هذا نتيجة التغيرات و التطورات التكنولوجية.
- ب/تكوين المهارات: و يقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، و رفع كفاءاته المهنية خاصة أثناء الترقية.
- ج/ التكوين السلوكي: و هذا هدف التنمية الاتجاهات الحسنة و تغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات و استغلال السلطة و التفرقة في المعاملة. " (أحمد ماهر، 2001، ص323).

الجدول رقم 1: يبين أنواع التكوين في المؤسسات:

تقسيم أنواع التكوين حسب:		
المرحلة	نوع الوظائف	المكان
1-التكوين قبل التوظيف أ-القاعدي. •المرسي التقليدي. •القاعدي المهني. ب- الأولي التكميلي. 2-التكوين بعد التوظيف أ – توجيه الموظف الجديد. ب- التكوين أثناء العمل . ت- التكوين لتجديد المعلومات. ث-التكوين للترقية و النقل. ج- التكوين للتهيئة التقاعد.	1-التكوين التخصصي. 2-التكوين الإداري. 3-التكوين المهني و الفني.	1-التكوين داخل المنظمة. 2-التكوين خارج المنظمة أ-في المؤسسات الخاصة. ب-في البرامج الحكومية.

(أحمد ماهر، 2001، ص324).

6/أساليب التكوين:

يعرف الأسلوب التكويني بأنه" الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التكوينية من المكون الى المتكويين بصورة تنتج الأثر المطلوب".

و تنقسم الأساليب التكوينية عادة إلى قسمين أو فئتين مختلفتين، أساليب أثناء العمل و أخرى خارج العمل :

1.6-أساليب التكوين أثناء العمل:

"و يأخذ هذا النوع من الأشكال التالية:

1-أسلوب تعليمات العمل: يتم من خلال دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات و الإرشادات التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه لكسب المهارات المطلوبة.

2-أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر: يتم تكوين الفرد في نفس مكان العمل و في ظروفه الواقعية وخلال أوقات العمل الرسمية تحت إشراف رئيسه المباشر الذي يوجهه و يصحح له أخطاءه أو لا بأول، و يسمح هذا الأسلوب للمتكونين بالتعلم من خلال الأداء الفعلي للعمل.

3-أسلوب التكوين بالنقل بين المراكز العمل(التدوير الوظيفي): وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر، إذ يصحب عملية النقل هذه تكوين و توجيه على العمل الجديد المنقول إليه، و يهدف هذا التكوين أساسا إلى توسيع معارف الشخصية و إمام كافة نشاط المنظمة".(لحبيب بلية بن محمود، 2018، ص137-138).

2.6-أساليب التكوين خارج العمل:

تتمثل هذه الأساليب فيما يلي:"

- 1-أسلوب المحاضرة: وهو أسلوب شائع يصلح إلى اكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها لعدد كبير من المتكلمين.
 - 2- أسلوب تمثيل الأدوار: وهي محاولة تقليد الواقع و ذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع و التمرن لمواجهتها.
 - 3-أسلوب التطبيق العلمي:يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتكلمين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء و العمليات، و تصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية و الفنية أو تلك التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام الآلات و الأجهزة الميكانيكية".(لحبيب بلية بن محمود،2018،ص140).
 - 4-أسلوب الوقائع الحرجة: حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير والمتعلقة بموضوع التكوين و ذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكلمون المحتوى التكويني بالواقع و الممارسة.
 - 5-مباريات الإدارية:" و هي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات إلا أنها كبيرة الحجم تشتمل على إبعاد متكاملة للمشكلة و يطلب من المتكلمين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و أن يتصرفوا أو يتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من المعلومات .
 - 7-أسلوب المناقشة الجماعية: يمكن للمكون أن يلجئ إلى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح المشاركة و التعاون بين المتكلمين وذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة".(أحمد ماهر، 2001،ص342-344).
 - 8-أسلوب العصف الذهني:" يعتمد هذا الأسلوب بعرض مشكلة معينة و يطلب من المتكلمين أن يقدمون آراءهم بصورة سريعة ودون التردد و التفكير".(سعاد نائف البرنوطي،2001،ص460).
- ومنه يمكن القول على الرغم من تنوع أساليب التكوين على المكون استعمال الأساليب التي تتناسب حسب طبيعة العمل و الأهداف المرجوة من التكوين.

7/ مراحل التكوين:

إن الاحتياجات التكوينية تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف المحتمل حدوثها كما أن تحديد الاحتياجات يكون لدراسة حاجة كل فرد من المؤسسة للتكوين من خلال الكشف نقاط القوة و نقاط التحسين،لذلك ينبغي أن يكون برنامج التكويني الناجح هدف ينبع من الحاجة المؤكدة للتكوين.

1.7- تعريف الاحتياجات التكوينية:

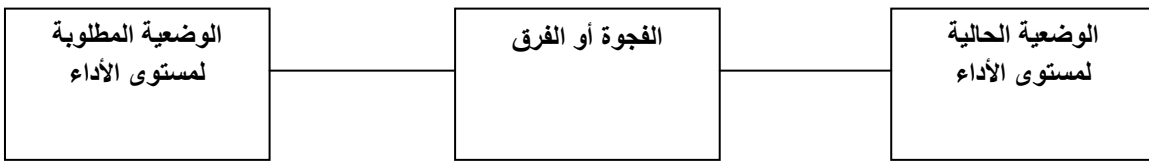
تعرف الاحتياجات التكوينية بأنها: "مجموعة التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين و مهاراتهم و سلوكهم لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات لازمة و ظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، و التغلب على مشاكل التي تعرض سير العمل في المؤسسة التي تعرقل تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج أو تقديم الخدمات".

(محمد جمال برعي، 1973، ص149).

و منه يمكن استنتاج أن تحديد الاحتياجات التكوينية تظهر بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، أو بسبب ترقيات أو تنقلات أو لمواجهة نواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة، إلى غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعدادا ملائما لمواجهةها.

يبين الشكل أدناه عما تمثله الاحتياجات التكوينية:

الشكل رقم (1): الفجوة كتعبير عن الحاجة التكوينية:



ومن خلال الشكل يمكن الوصول إلى المعادلة التالية :

"الحاجة إلى التكوين = الوضع المطلوبة – الوضع الحالية.

حيث تكمن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي :

1- تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم.

2- تحديد نوع التكوين اللازم للأفراد المطلوب تكوينهم.

3-تحديد النتائج المتوقعة من الأفراد المطلوب تكوينهم.

4-يساعد على التقييم الصحيح للتكوين.

5-يساعد على تحسين الأداء .

6-يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية".

(لحبيب بلية بن محمود ،147،2018)

طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

"في إطار تحديد الحاجة لتكوين في المؤسسة بإمكاننا الإشارة إلى أن الحاجة إلى التكوين لا يندرج من ثلاث مستويات:

* مستوى المؤسسة.

* مستوى الوظيفة.

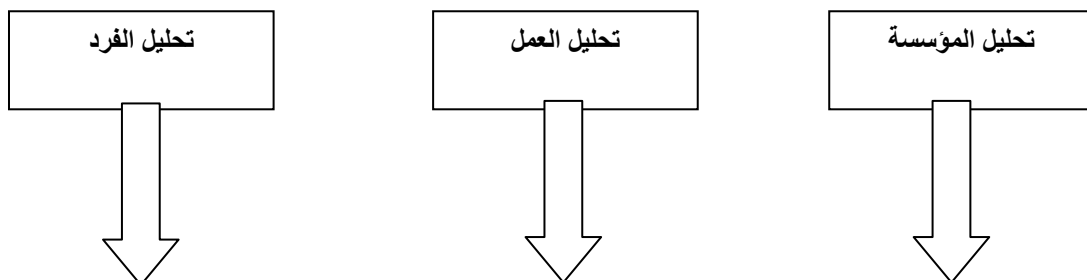
* مستوى الفرد.

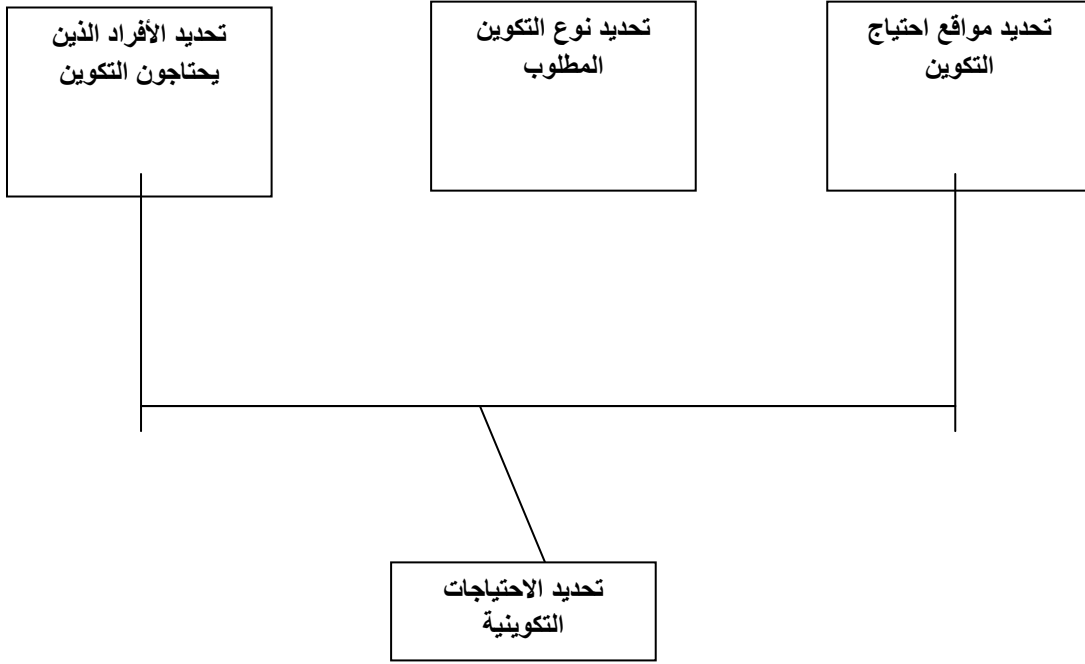
تحديد الاحتياجات على مستوى المؤسسة: حتى تستطيع الإدارة الوقوف على الكثير من المشاكل التنظيمية فقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية لتحقيق هذه الأهداف فالتكوين ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي وبذلك فنقطة البدء تحديد الاحتياجات التكوينية تتمثل في معرفة النقاط الفعالة للمؤسسة القابلة للاستمرار أو نقاط التحسين في التنظيم ومدى احتياج هذه النقاط إلى التكوين.

تحديد الاحتياجات حسب مستوى الوظيفة: تتمثل في توفير المعلومات لكل وظيفة من حيث نقاط القوة ونقاط التحسين وتلك التي تحتاج إلى التكوين وتساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التكوينية ويتناول تحليل الوظيفة دراسة وصفية للوظيفة وإمكانية تنميتها وتطويرها.

تحديد الاحتياجات على مستوى الفرد: تتمثل في دراسة الفرد من حيث قدراته وأدائه ومؤهلاته واحتياجاته وسلوكه الوظيفي ومدى تأقلمه مع الوظيفة، وقدرته على الاتصال والتفاهم مع الآخرين، ومن الضروري عند تحليل أداء الفرد التعرف على أهدافه وعمّا إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف المؤسسة". (مصطفى نجيب شاوش، 1996، ص252).

الشكل رقم (02): تحديد الاحتياجات التكوينية:





(أوشيشي صافية، 2014-2015، ص22)

2.7- تصميم البرنامج التكويني:

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء و تصميم البرنامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المنظمة ، و تعتبر هذه المرحلة بمثابة إنتاج و صياغة و تحديد للمواد التعليمية و التكوينية التي تضمن تغطية الفرق بين الأداء الحالي و الأداء المطلوب أو المرغوب مستقبلا..

1-تحديد أهداف البرنامج التكويني:

"إن ترجمة الاحتياجات التكوينية إلى أهداف هو عملية ذات أهمية كبيرة نظرا لأن فعالية العملية التكوينية وميرراتها و وجودها يعتمد على هذه العملية. و عموما فإن هذه الأهداف تتمثل في إحداث تغييرات على ثلاثة مستويات وهي :

- **على مستوى المعارف :** يهدف التكوين إلى تنمية المستوى المعرفي و ذلك بتزويد المتكويين بالمعارف المطلوبة، و يوضح المكتسب المعرفي و إعداد الكفاءات.
- **على مستوى المهارات :** يهدف التكوين إلى امتلاك المهارات و تنميتها من أجل رفع مستوى الأداء لدى المتكويين.

• **على مستوى السلوكيات :** عملية التكوين لا تقتصر على تزويد المتكون بالمعرفة والمهارة بل تتجاوز ذلك لتشمل سلوك الفرد".

(لحبيب بلية بن محمود، 2018، ص156)

2- تحديد محتوى البرنامج التكويني:

"و يقصد به تحديد المحتوى الذي يجب أن يشتمل عليه البرنامج التكويني وهذا على ضوء كل من الاحتياجات التكوينية التي تم تحديدها و الأهداف التي تم وضعها، و الذي يعني ترجمة الأهداف الموضوعات التكوينية ثم صياغتها في شكل مادة تكوينية (دعائم بيداغوجية ومادة التكوينية) أو ما يسمى بالحقيقية التكوينية، أي مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة و النماذج العلمية التي تشرح و توضع موضوعا بعينه، و التي ستقدم للمكونين وذلك في شكل دليل يحوي الدروس و القراءات يستخدم كمرجع تكويني لاستدراك و مراجعة المادة العلمية للبرنامج التكويني".

3- اختيار و تحديد الأفراد المعنيين بالتكوين:

لكي يكون البرنامج التكويني فعالا، فإنه يتعين مراعاة الاعتبارات التالية عند اختيار الأفراد المطلوب تكوينهم:

• **اعتبارات إدارية:** وهي تنحصر في :

-تقدير عدد مطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في المنظمة.
-الوسائل – الأساليب.

-اختيار أفراد من مستويات وظيفية و علمية متقاربة لتأمين استفادة أكبر لهم.
-الالتزام بالحضور و الاستمرار في البرنامج حتى النهاية.

• **اعتبارات سلوكية:** و تتمثل في :

-انتقاء الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة و الاطلاع و تقبل كل جديد.

• **اعتبارات فيزيولوجية:** و هي الأمور التي تتجلى في العودة إلى البيانات الخاصة بهم، و التي تم اختيارهم على أساسها و التي تعبر كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفة التي يتم التكوين من أجلها. (كمال طاطاي، 2002/2003، ص54-55).

4- اختيار و تحديد المكونين :

"يمثل المكونون عنصرا هاما في العمل التكويني بحيث أن المكون الفعال هو الذي يستطيع بسهولة التعرف على الوضعية البيداغوجية التي يتواجد فيها و تكون له القدرة على التكيف سلوكه و أساليبه البيداغوجية حسب كل وضعية، كما أنه يتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف المنتظرة من التكوين و الإلتقان حسب الحاجات المحددة بكل موضوعية و بأقل تكلفة و بأحسن الوسائل و الأساليب .

و لهذا ينبغي أن يتحقق فيه هذه الشروط :

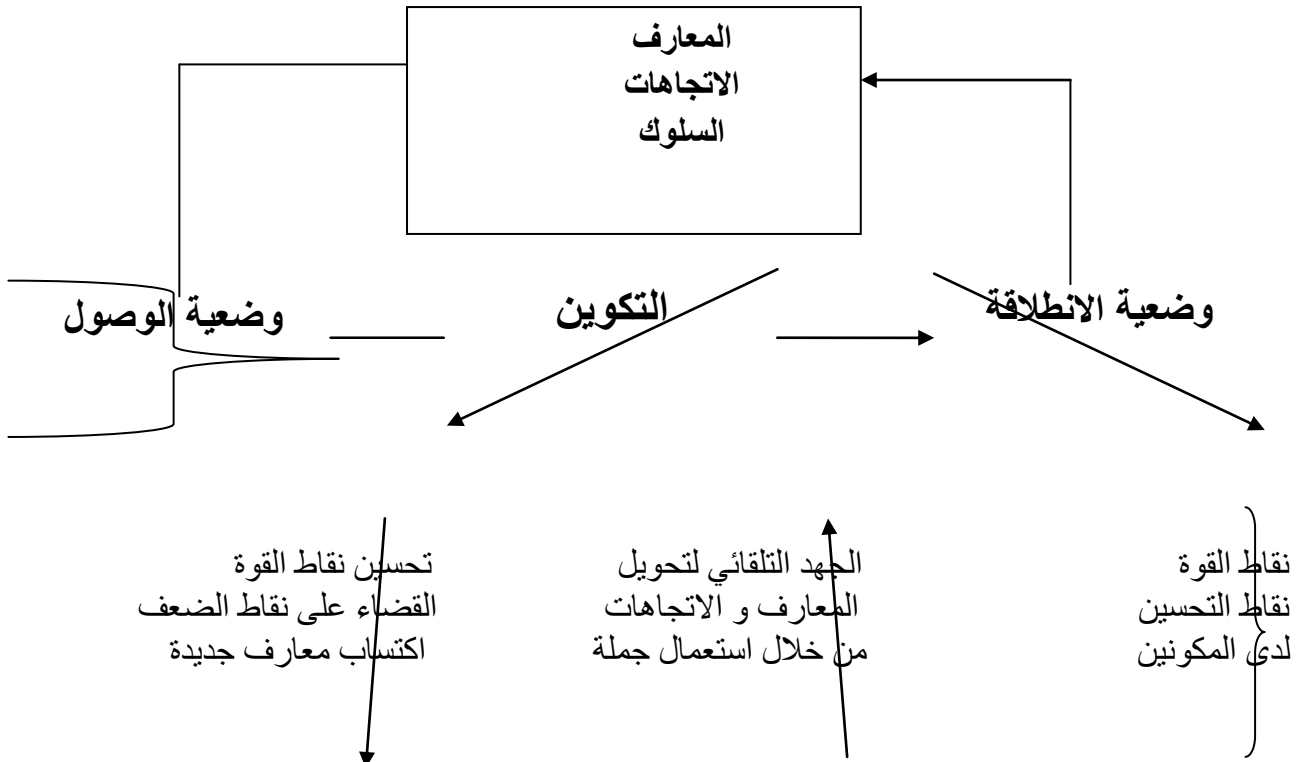
- أن تكون له شهادة مكون معترف بها.
- أن تكون له القدرة الكافية للتكيف الرسائل البيداغوجية على أساس حاجات الكونين.
- أن تكون له القدرة على التحفيز و أن يمثل عنصر دفع و مساندة للمكون.
- أن تكون له القدرة على متابعة التكوين و أثاره في وسك العمل و المؤسسة.
- أن يكون مهيناً جيداً و حيويًا و مرحاً و ذكياً و مبدعاً و لديه القدرة على الاستماع و الإنصات.
- أن تكون له القدرة على تحمل الآخر". (محمد مسلم، 2007، ص92).

5- تحديد الأساليب البيداغوجية:

"يتعلق الأمر أساساً بالاختيار و تحديد الأساليب المراد إتباعها في عملية التكوين و تتمثل في :
الوسائل التعليمية اللوجسية مثل السبورة ، وسائل الإيضاح السمعية البصرية كجهاز العرض الصورة ،
الآلات التسجيل الصوتي ، و آلات عرض الأفلام و الحاسوب و جهاز عرض البيانات و غيرها لإجراء
البرنامج التكويني". (عبد الكريم بوحفص، 2010، ص197).

العملية البيداغوجية:

الشكل رقم (03) يوضح العملية البيداغوجية للتكوين:



من التقنيات.

الحاجة إلى التكوين

(محمد مسلم، 2007، ص101).

و من هنا يمكن استنتاج أن المواد البيداغوجية لأي برنامج تكوين لابد من توفر الشروط التالية:

- أن تثير رغبة المشارك في دورة التكوين في التعلم والمعرفة.

- أن تكون وثيقة الصلة ببرنامج التكوين من حيث أهدافه، والاحتياجات المطلوب تلبيتها، ونوع المشاركين وتخصصاتهم ووظائفهم، والمشكلات التي تواجههم في إداراتهم، فتؤدي الغرض منها بفعالية.

- تقسيم المادة العلمية إلى معارف ومهارات وسلوك حتى يتمكن المشارك الاستفادة المثلى منها.

6- تحديد مدة التكوين:

"ينبغي تحديد الفترات الزمنية لتحديد مدة التكوينية ، و ذلك بأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

* طبيعة المادة التكوينية و مستوى المهارات المطلوبة و أساليب التكوين التي يتم إتباعها .

– توقيت البرنامج و عدم تعطيل العمل". (محفوظ أحمد جودة، 2010، ص196).

لذلك تختلف مدة البرنامج التكويني الزمنية باختلاف أهدافه، وطبيعته، ونوعية المشاركين فيه ومركزهم الوظيفي، حيث يتم إعداد جدول زمني يشمل عدد الأيام التي تجري فيها دورة التكوين، وعدد الساعات في كل يوم، وفترات العطل، و التريصات الميدانية.

7- تحديد الميزانية :

"تحدد القيمة الميزانية على أساس الأهداف المعبر عنها و يتعلق الأمر بالتكلفة المحتملة لعملية التكوين ، تحسب هذه التكلفة على أساس :

• الحاجات: معبر عنها بشكل قابل للاستخدام بحيث يتيح فرصة تحسين الحاجة.

• المشاركون: تقديم قائمة اسمية للمشاركين في التكوين بحيث يمكن إحصاء عددهم.

• وحدة التكوين : تحدد وحدة التكوين بيوم كامل متعارف عليه بثمن ساعات يوميا.

• الوسائل المستخدمة: يتعلق بالوسائل المادة التي تستخدم في التكوين كقاعات التكوين و الوسائل الإيضاح

• التكلفة المتوقعة: تخص المصاريف المالية غير المباشرة:

- أ-التسجيل البيداغوجي و كراء القاعات و الأدوات و النفقات و وثائق التكوين.
ب-تكاليف النقل من مركز العمل إلى مركز التكوين و إيوائهم".
(عبد الكريم بوحفص،2010،ص195).

3.7- تنفيذ البرنامج التكويني و متابعته:

أولا/ تنفيذ البرنامج التكويني:

قبل الشروع في استعراض الخطوات و التدابير و الإجراءات التي يتضمنها تنفيذ برنامج التكويني لا بد من الإشارة إلى أن ما يتم التوصل إليه في مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم و تخطيط يتم جمعه و تضمينه في ما يعرف بدفتر الشروط البرنامج التكويني.

1- دفتر الشروط **cahier charges**:

" إن دفتر الشروط حسب ISO 9000 ، هو وثيقة تعاقدية تحدد كيفية تنفيذ عملية أو

دورة التكوين. إن دفتر الشروط الجيد ينبغي أن يكون ثريا من حيث المعطيات المتعلقة بالجوانب الإدارية، و البيداغوجية، و المالية، و التنظيمية لتحقيق أهداف التكوين.

فهو بذلك وثيقة تعاقدية بين المكون و المؤسسة سواء بمركز تكوين الداخلي او خارجي مستقل عن المؤسسة ". (محمد مسلم،2007،ص109).

و هو يضم و يحدد العناصر التالية :

"أ- غرض الأسباب: وصف سياق و أسباب البرنامج التكويني.

ب-أهداف التكوين: تكوين محدد في صياغة " في نهاية التكوين يكون المتكون قادرا على فعل كذا..."

ت-نمط التكوين: تكوين للفترة ككل، تكوين متناوب، تكوين في مكان العمل،الأقدمية، و المستوى التعليمي.

ج-إدارة التكوين: الوسائل التعليمية،المستلزمات و الوسائل اللوجسية الضرورية.

ح-توزيع الأدوار: مسئول التكوين، مسئول المشروع، مسئول الدورة، المتدخلون.

خ-الجدول الزمني للتنفيذ: الخطوات و المهل الزمنية.

د- نمط التقييم المرغوب: اختبارات، امتحانات، استبيانات و غيرها".

(لحبيب بلية بن محمود، 2018، ص165-166).

2- إعداد وتجهيز مكان التكوين :

"يتم إعداد وتجهيز أماكن التكوين من قاعات ومعاهد ومراكز التكوين سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها بالوسائل والتقنيات اللازمة بشكل يسهل عملية التكوين دون عراقيل". (صلاح محمد عبد الباقي، 2001، ص203).

3- إعداد جدول زمني لبرنامج التكوين:

"يتضمن الجدول الزمني عدد أيام البرنامج، عدد الجلسات في كل يوم، زمن بداية ونهاية كل جلسة، مواعيد الاختبارات، بحيث يجب أن يسمح هذا الجدول بتلقي مختلف المهارات والمعارف التكوينية". (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، ص203).

4-مراقبة سير العملية التكوينية:

"تشمل عملية مراقبة سير العملية التكوينية ما يلي:

- افتتاح البرنامج في بداية البرنامج التكويني و تقديم المكون من خلال استعراض موجز لسيرته الذاتية أمام المتكويين.
- توزيع المادة التكوينية على المشاركين في البرنامج و التأكد من يحصل كل متكون على النسخ المطلوبة.
- الاهتمام بكشف الحضور و الغيابات للتأكد من حضور كل متكون إلى البرنامج التكويني.
- تجهيز استمارات تقويم البرنامج و توزيعها على المشاركين، جمعها منهم بعد تجزئتها ثم تفرغها في جداول خاصة و تحليلها.
- توزيع الشهادات على المتكويين.
- كتابة تقارير عن سير العملية التكوينية فيما يتعلق بالبرنامج التكويني الذي تنفذه.

ثانيا/ متابعة تنفيذ البرنامج التكويني:

"تتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج التكويني بشكل يومي و التأكد من إعداد المادة العلمية و التمرينات، و تقديمها في الوقت المناسب للمكونين ، ومدى توفر و كفاية المساعدات و المستلزمات التكوينية، كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة أثناء البرنامج مثل تدبير مكون آخر في حالة غياب مكون المقرر أو تأجيل الحصة التكوينية ، أيضا علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي، و أو عدم توفر الإمكانات أو المساعدات التي يطلبها المكون ، أو علاج المشاكل بين المكون و المتكونين فيما بينهم.

إن متابعة اليومية للبرنامج اليومي ذات فائدة كبيرة و أهمية بالغة لارتباطها الشديد بالمرحلة الموائية ألا و هي عملية التقييم". (لحبيب بلية بن محمود، 2018، ص168).

4.7-تقييم البرنامج التكويني: ويتمثل فيما يلي:

1التقييم الساخن (مباشرة بعد انتهاء التكوين):

"و هنا يتم اختيار شعور المكونين بالرضا عن الدورة التكوينية و قد يتم ذلك من خلال مناقشة مفتوحة أو من خلال استمارة أو معا، و يهدف إلى معرفة مدى إستعاب المتربصين لما تم تقديمه من معلومات و معارف ومهارات و ردود فعلهم حول المحتوى التكوين و مستوى رضاهم". (محمد مسلم، 2007، ص112).

2 التقييم البارد (بعد شهر أو نصف شهر حتى 3 أشهر):

"و هنا نشير إلى نفس الأسئلة التي طرحت في التقييم الأول مع إضافة أسئلة أخرى تتعلق بمدى الاستفادة العملية و الهدف منه التأكد من أن الأفراد الذين تابعوا البرنامج التكويني قد أصبحوا يستعملون ما تحصلوا عليه من معلومات نظرية أو تطبيقية خلال القيام بأعمالهم .

3 التقييم الشامل:

و يتم بعد فترة زمنية بعيدة عن تاريخ انتهاء البرنامج التكويني، و الهدف منه هو دراسة الانعكاسات التكوين على أداء المنظمة(النتائج) ، و هناك نوعين من المؤشرات لدراسة الانعكاسات، وهي المؤشرات الأداء (المرودية، الربحية الإنتاجية، التنافسية)، و مؤشرات التقدم التي تفسر التحسن في الظروف العامة داخل المؤسسة و نجد:انخفاض الغيابات، تحسين النوعية، انخفاض حوادث العمل، انخفاض الاحتياجات و التظلمات، انخفاض دوران العمل، ارتفاع كفاءة الأفراد و فعالية ساعات العمل وغيرها". (لحبيب بلية بن محمود، 2018، ص175).

من هنا تم الاستخلاص أن التقييم يسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف هي:

- تحسين مستوى التكوين.

- حصيللة الاستثمار في التكوين.

- تحميل المسؤولية للأطراف المشاركة في مسار التكوين.

ويسمح التقييم بمراقبة:

- جودة ونوعية نشاطات التكوين.

- عائد التكوين.

- مشاركة كل طرف.

من أجل تحقيق هذه الأهداف وممارسة المراقبة اللازمة، لا بد أن يكون التقييم عملية متواصلة، وليست

مجرد مراقبة بسيطة أو حصيللة.

خلاصة الفصل:

لقد استنتجنا من خلال هذا الفصل أن التكوين من بين الوظائف الأساسية و الحساسة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات فهو عملية منظمة و مستمر مخطط لها ، تقوم بها المنظمة من أجل تطوير كفاءات الأفراد و المهارات و القدرات و الخبرات الضرورية للمؤسسة لمواجهة التحديات التي تواجهها حاضر أو مستقبلا و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل التالي .

تمهيد:

يعتبر مصطلح الكفاءة في عصرنا هذا مصطلح مهم لا يمكن الاستغناء عنه في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ذلك لكونه أصبح متداولاً في جميع المجالات المختلفة، حيث يقصد بها تطبيق المعرفة لتحقيق Savoir والمعرفة الفعلية savoir-faire نشاط علمي ما يجعل الكفاءة تنتج عن الخبرة

المهنية ويمكن ملاحظتها بموضوعية انطلاقاً من منصب العمل كما يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني.

ثانياً: الكفاءات:

تمهيد

يرتبط نجاح المنظمات و استمرارها بكفاءات و حسن تسييرها من أجل تطويرها واستمرارها، عن فتعتبر الكفاءات من المواضيع التي اهتم بها الباحثون في ميادين علم النفس ، و الإدارة، و التسيير.....الخ و سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الكفاءة إضافة إلي أهم محتويات الكفاءة.

1/ تعريف الكفاءة:

_ تعرفها المجموعة المهنية الفرنسية (Medef) الكفاءة المهنية بأنها :

"هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها وتطويرها".

(هاملي عبد القادر، 2010/2011، ص50)

_ و في نفس الرأي عرفها " Amt et shoemker " أن الكفاءة هي:

" قدرة المنشأة على بذل أو استخدام موردها في شكل مركب اعتياديا باستعمال مسارات تنظيمية و لتحقيق هدف معين و يضاف أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة، تركز على المعلومات و هي خصوصية لكل منشأة و تطور بمرور الزمن عن التفاعلات معقدة بين الموارد المنشأة". (ثابتي الحبيب عبد الجليلي، 2009، ص110).

_ بالإتفاق مع " Luis d'hainout " على أن الكفاءة هي :

" مجموعة من التصرفات الاجتماعية، الوجدانية، و من المهارات المعرفية، أو من المهارات النفسية و الحسية، و الحركية التي تمكن من ممارسة دوره، وظيفة، نشاط، مهمة أو عمل معقد على أكمل وجه ."

_ ويعرفها " Roger Mills " الكفاءات البشرية على أنها:

"كل نموذج متميز و قابل للقياس من السلوكيات، المعارف و المهارات و الذي يساهم في أداء عمل متفوق". (بوازيد وسيلة، 2012، ص50).

أما فيما يخص وجهة نظر الباحث " D'Hainaut " فهو يرى الكفاءة على أنها:

"مجموعة من المعارف و المعارف الفعالة و المعارف الوجدانية التي تسمح بممارسة دور أو نشاط بطريقة صحيحة". (فاطمة الزهراء بوكرمة، 2008:ص141).

و في نفس الاتفاق عرفها "Claude lévy-leboyer" بأنها:

"مجمل السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل، هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل، من خلال مجمل المعارف المجمعة و ملامح الشخصية و الاستعدادات المكتسبة."

(شوشان سهام، يحيوي نعيمة، ص314).

و منه يمكن تعريف الكفاءة على أنها:

-هي ليست فعل بل ما وراء الفعل.

-أيضا هي تطبيق /نشاط / سلوك ملاحظ قابلة للقياس من خلال مجموعة من قدرات و المعارف و المهارات و الخبرات المكتسبة لإنجاز المهام في وقت محدد .

الكفاءة هي القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط. و من خلال التعارف السابقة تستنتج الباحث أن الكفاءة تتضمن القدرة و الأداء و السلوك قصد الوصول إلى مستوى المهارة.

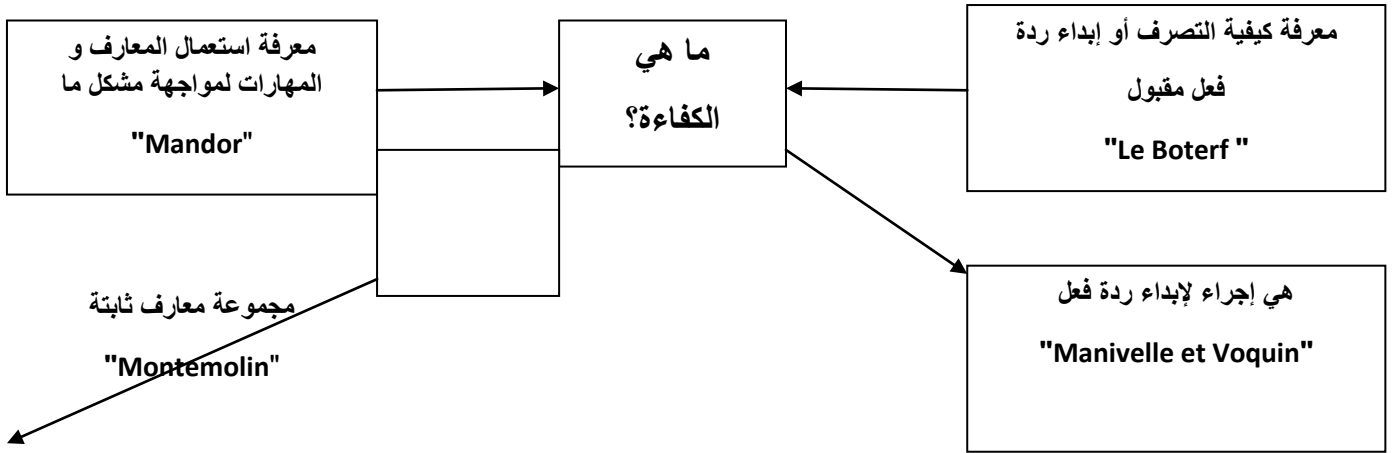
أيضا تعبر عن كل ما هو باطني وما هو ظاهري و ما هو داخلي وما هو خارجي في نفس الوقت.

الشكل رقم(4): يبين بعض التعاريف المسند لمصطلح الكفاءات:

لا تمثل مجموعة شهادات
"Serieyex"

هي مجموعة من المعارف و معرفة
كيفية العمل و معرفة الذات
"Rome"





(هامشي عبد القادر، 2010/2011، ص51).

2- أنواع الكفاءات:

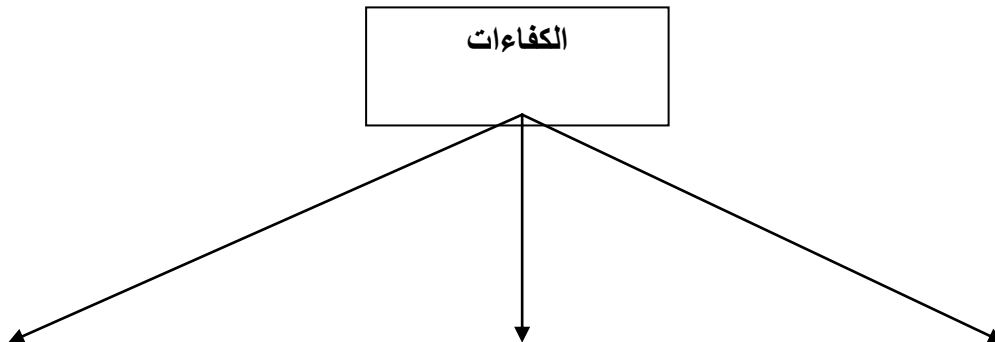
"يختلف تصنيف الكفاءات باختلاف الاستعمالات و المعايير المعتمدة في المؤسسة و استراتيجياتها، و يمكن تصنيف الكفاءات البشرية وفقا للمستويات الثلاث التالية:

أ- **الكفاءات الفردية:** تعني اتخاذ الفرد المبادرة و تحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي يواجهها أثناء تأدية عمله، و هي مجموعة المعارف، قدرات العمل و سلوكيات مهيكلة وفق هدف معين وفي إطار وضعيات معينة.

ب- **الكفاءات الجماعية:** هي محصلة التعاون و التآزر بين الكفاءات الفردية و التفاعل التكنولوجي و الموارد الأخرى الموجودة في المؤسسة، على أن تكون القيمة المحققة أعلى من القيمة المحققة لو تم تأدية العمل بصفة فردية.

ج- **الكفاءات التنظيمية:** تعرف بمدى استجابة المؤسسة للتغيرات المحيطة بها، و هذا يرتبط بمدى اهتمام المؤسسات بالاستثمار في خلق و تطوير كفاءات نادرة صعبة التقليد، مما يستدعي التركيز على الكفاءات الفردية التي تمثل الدعامة الأساسية للانتقال إلى الكفاءات الجماعية و التنظيمية وذلك لانعكاس معارفهم و مهاراتهم و سلوكهم على المستوى الجماعي وبالتالي على المستوى الكلي للمؤسسة". (شوشان سهام، يحيوي نعيمة، 2015، ص314).

الشكل رقم (05): يمثل تصنيف أنواع الكفاءات وفقا للمستويات التالية:



على المستوى التنظيمي:

"انعكاس المعارف
والمهارات والسلوكيات على
المستوى الجماعي و بالتالي
على المستوى ككل"

على المستوى الجماعي:

"التعاون-التآزر بين الكفاءات
الفردية و التكنولوجيات
الموجودة في المؤسسة"

على المستوى الفردي:

"المعارف-المهارات-
القدرات السلوكية"

المصدر: من إعداد الطالبة.

3- أهمية تطوير الكفاءات:

"يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدأ بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على مستوى التنظيمي :

1.3 - أهمية الكفاءات على مستوى الفردي :

- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب و طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.

- لا يمكن لأفراد تحسين وضعيتهم في المنظمة دون امتلاكهم لعنصر التأهيل ولا يتأتى دون إعطاء الأهمية للكفاءة.

- ضرورة التكيف والتأقلم مع متغيرات البيئة والتنظيم.

إن الاعتماد على الكفاءة يترتب عنه تمكين الأفراد من تحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية مما يخدم احتياجات المؤسسة هذا من جهة، وتحقيق طموحات العمال في الرقي و التطوير من جهة أخرى". (رويمل مليكة، خدروش سلاف، 2018/2017، ص83).

2.3 - أهمية الكفاءات على مستوى الجماعي:

"تتمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سيرة عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تلجئ أهميتها على هذا المستوى فيما يلي :

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون و التآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط ، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة، التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

- نظرا لتطور السريع في المفاهيم و الدراسات و النتائج و ذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد، و مجتمع المعلومات ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت هذه الأخيرة الى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموعة الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

- المساهمة في حل الصراعات و النزاعات بين الأفراد دون اللجوء لسلطة أو المدير كونها تساعد على التفهم الجديد بين الأفراد، و تزرع فيهم روح التعاون و التآزر الكفيل يتجنب هذه النزاعات و ذلك لخدمة أهداف المؤسسة". (حمداش نسيمة، أعراب غانية، 2018/2019، ص39).

3.3 - أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

"أصبحت الكفاءات تشكل عامل بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل انتقال من تركيز كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على الفريق، وكذا تغيير اتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر:

- تغيير أنماط التوظيف و إدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء... الخ.

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة و ليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات و التي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف و استقطاب و التي تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد". (سلمي، 2001، ص335).

4.3 - أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة:

"تتمثل أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما و الكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المعتمد الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدت ظروف العولمة، و التطورات التقنية و هذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل".

(رحيل أسيا، 2010/2011، ص24/25).

و بإضافة على ذلك يمكن استخلاص أن أهمية تطوير الكفاءات فيما يلي:

_ مساعدة المورد البشري خلال تكوينه على التعلم واكتساب المهارات و المعارف و السلوكيات لأداء الأنشطة الضرورية و بالتالي تعود إجابا على المؤسسة.

_ معرفة نقاط قوة و نقاط التحسين و إقناع المورد البشري على ضرورة التعلم المستمر لمواجهة التحديات مستقبلا.

4- شروط اكتساب الكفاءة:

" توفر الرغبة و الاستعداد لتنمية القدرات.

_ استخدام نماذج تعلم واكتساب الكفاءات المستهدفة.

_ ارتباط المعارف محددة بكفاءات يمكن اكتسابها و تنميتها لدى المتدربين.

_ المتابعة بالتدعيم المناسب.

_ الممارسة تحت الإشراف لفترة معينة.

_ توفير التدريب عملي هادف لمهنة تعتمد على توافر هذه القدرة في مجال العمل.

_ توجيه المدرب للمتدرب ونصحه وإرشاده لاكتساب و تنمية المهارات و تشجيعه عند الأداء الجيد للمهارة". (رويمل مليكة، خدروش سلاف، 2018/2017، ص85-86).

5- مجالات تسيير الكفاءات البشرية:

" إعداد مواصفات الكفاءات :

يتمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوبة فيها(المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات (l'analyse de l'emploi)، الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف و هذا ما نسميه تحليل الكفاءات (compétence)

_ تقييم الكفاءات:

و نقصد بها الحكم على وجود أداء الكلي بالنظر إلى أهداف المسطرة من طرف المسؤولين ويتم التقييم الدائم و المستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية يشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، الترقية، و إعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم،

و تتم هذه العملية بالاستعمال الأدوات و التقنيات التسييرية منها الاختبارات التي تقيس القدرات الذهنية و النفسية و المعرفية، و بطاقة تقييم الأداء تتم هذه العمليات التقييمية المهيكلة و المنظمة في مستويات عديدة من طرف مختصين لقياس القدرات، و المهارات، و المؤهلات الفردية.

تطوير الكفاءات :

ومن أساليب تطوير الكفاءات ما يلي :

• التكوين المرتكز على الكفاءات: هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكات خاصة، و قد يعتمد على تقنيات المقابلة و تحليل المشاكل و المرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين و مشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة.

• التدريب بالمرافقة المرتكزة على الكفاءات: قديما المدرب كان يظهر كالخبير يقدم النصائح و الاقتراحات، و يقدم الدروس و التعليمات وكذا المساعدة، يشجع و يحفز الأفراد لإيجاد حلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة و يرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات و تحفيزهم على التعلم".(قمبور عبد الرؤوف، رقي ندير، 2017، ص9-10).

6-أبعاد الكفاءة:

"عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي و التنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق و المثلن لكفاءة الفردية، إما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل و تكون الكفاءة من خلال التعارف المقدمة.حيث نلاحظ ثلاثة أبعاد للكفاءة و هي :

1.6/المعارف les savoir :

و هي مجموعة من المعارف العامة و الخاصة و المملوكة التي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية و التحكم في عدة شهادات علمية و تقنية . كما أنها تجمع بين ثلاثة أبعاد ثانوية:

• المعارف العامة *Connaissance Général* : إنها مكتسبة و بصورة عامة عن طريق التعليم

الرسمي (التعليم المدرسي، الجامعي، المدارس الكبرى....)أو عن طريق التكوين المتواصل.

•المعارف الخاصة بالمحيط المهني :إنها معارف تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة أساسا عن طريق الخبرة و يمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل (الخدمات) أو بالمؤسسة، الأمر الذي يسمح للفرد التصرف بدقة.

•المعارف الإجرائية Connaissance Procédurales : إنها مجموع الإجراءات و الطرق

التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات: كيف يجب التصرف على إخلاف المعارف العامة المعبر عنها و بطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها، فإن هذه المعارف موضوعة حسب النشاط ما يرغب في تحقيقه.

2.6/ المهارات **Les savoir-faire**:

تجمع هذه الكلمة مفهومين رئيسيين هما: المعرفة المتمثلة عن طريق اكتساب لنوع معرفي و التطبيق و الذي يعني وضع هذه المعرفة.

حيث تجمع المهارات ثلاثة أبعاد ثانوية:

•المهارات العملية (معرفة الإجراءات) **Savoir- faire opérationnels**.

•مهارة التواصل **Savoir –faire relationnels**.

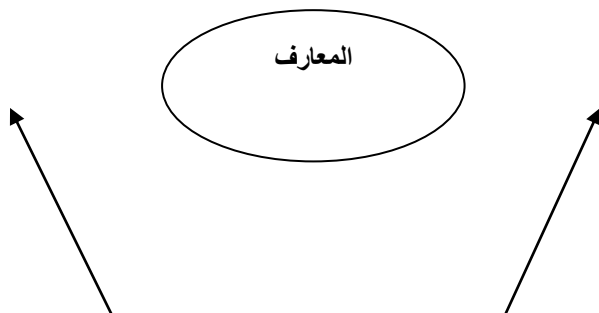
•المهارات الذهنية(التفكير الجيد) **Savoir –faire cognitifs**.

3.6/ السلوكيات **Savoir – être** :

يتلاءم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكيف، التحفيز، الطاقة.

يمكن لهذه المعالم الشخصية تتحدد مع موارد أخرى (المعارف المهارات....) من أجل التصرف بكفاءة".(هاملي عبد القادر،2010/2011،ص70-71).

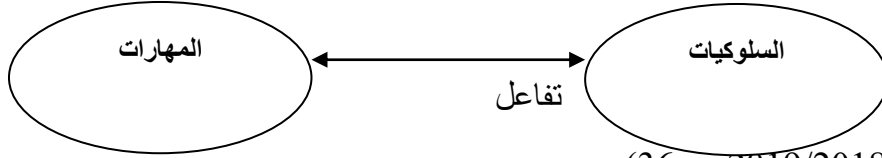
الشكل رقم(06): يمثل أبعاد الكفاءة الأساسية:



تفاعل

الكفاءة

تفاعل

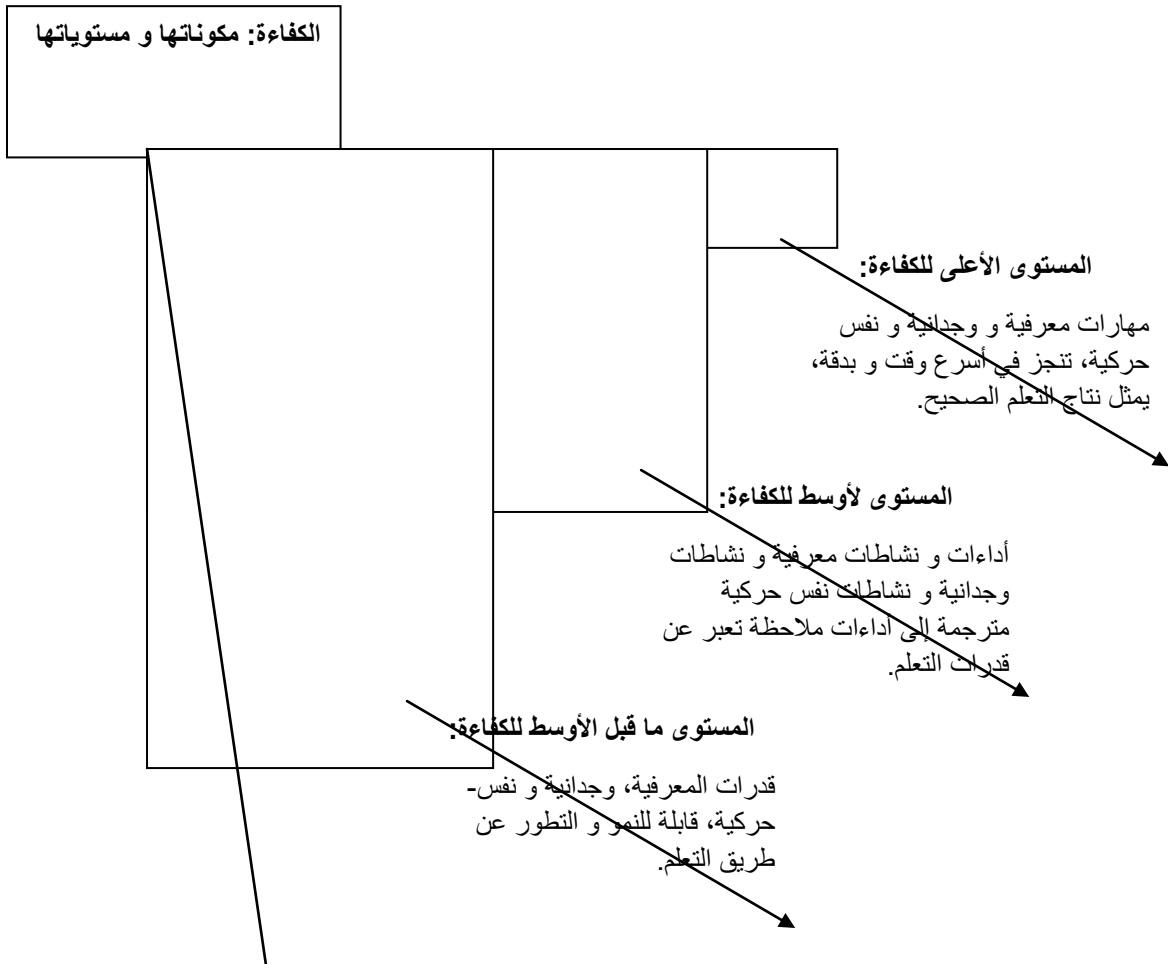


(حمداش نسيمة، أعراب غانية، 2018/2019، ص36).

7/ مكونات و مستويات الكفاءة:

"إن اكتساب المهارة يتطلب نمو و تطور الكفاءة حسب مستويات التعلم، ذلك من خلال عمليتي التعليم و التعلم، حيث يبدأ مستوى تدرج تطور الكفاءة من مستوى تدرج تطور الكفاءة من مستوى الملكات و ينتهي بمستوى المهارات. وكل مستوى من هذه المستويات يمتاز بخصائص تهيئة للمستوى الموالي حتى يصل الفرد المتعلم إلى درجة التحكم في مجموع الكفاءات سواء كانت مستعرضة أو خاصة، أي مستوى المهارة المعرفية و تصور الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(07): يمثل مكونات و مستويات الكفاءة:

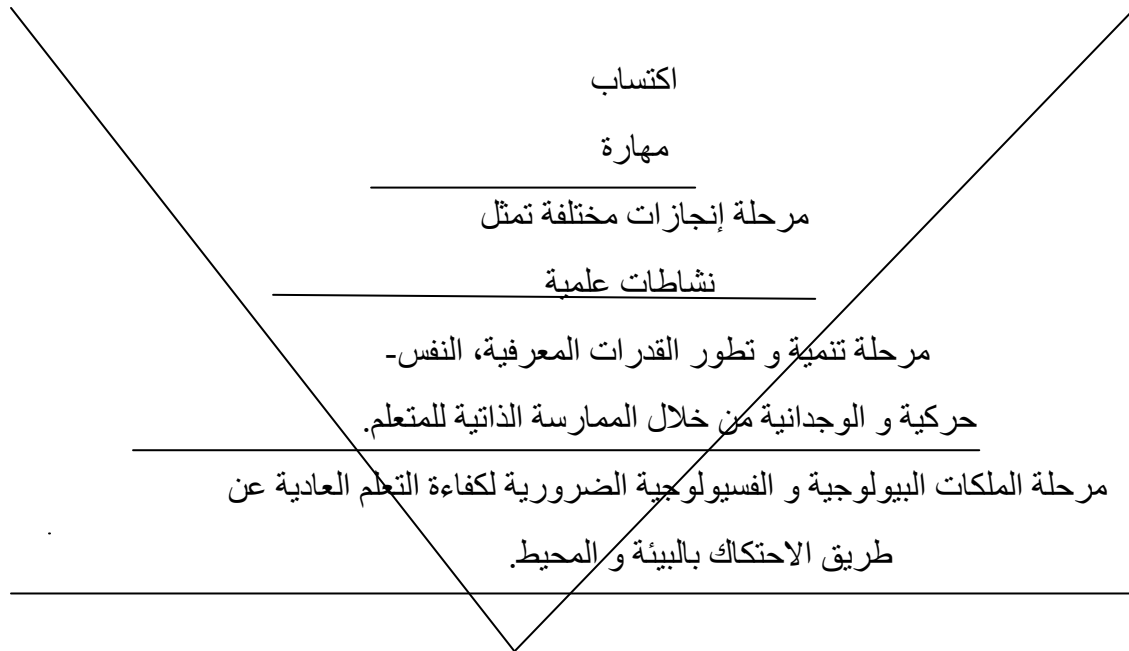


المستوى الأدنى للكفاءة:

ملكات معرفية و وجدانية و نفس
حركية كامنة تمثل استعدادات وراثية
التعلم.

(فاطمة الزهراء بوكريمة، 2008:ص157).

الشكل رقم(08): يمثل مكونات الكفاءة و مراحل اكتسابها:



(فاطمة الزهراء بوكريمة، 2008:ص156).

8/خصائص الكفاءات:

"حدد J.LEPLAT أربع محاور مميزة للكفاءات و هي :

- لكفاءات ذات غاية حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة .
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة. -هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة، تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة، هذا ما يؤكد

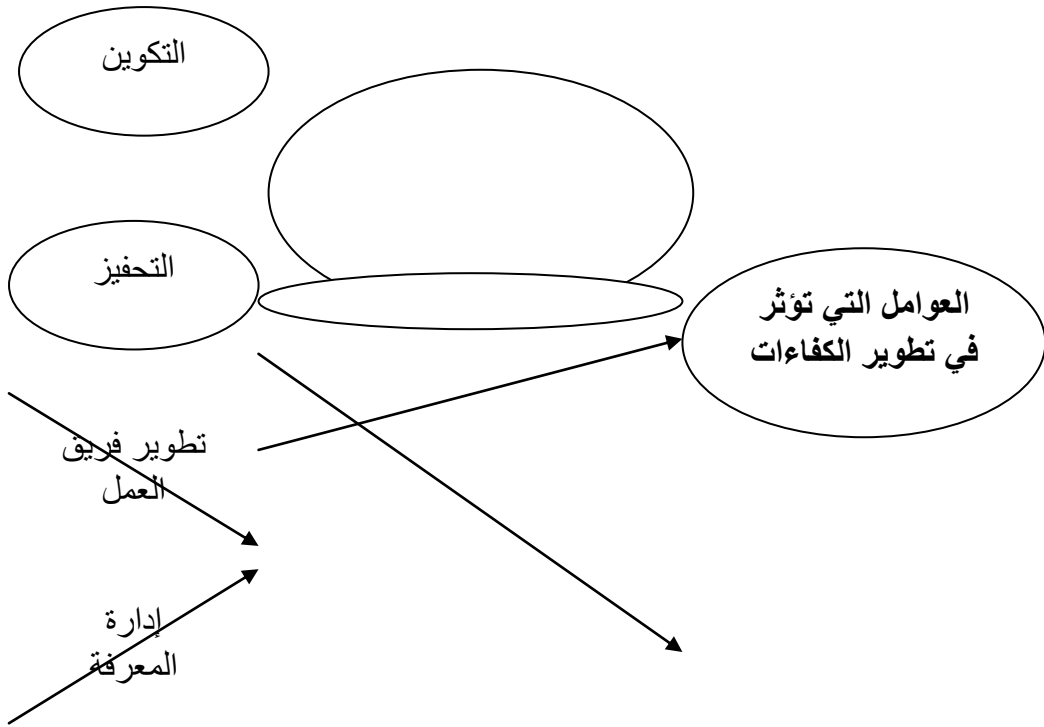
- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه".

(بوزيان عثمان، 2004، ص09).

9 /العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات:

إن عملية تطوير الكفاءات البشرية تتطلب جهد من المؤسسة عن طريق تطبيق أساليب و الآليات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية و تتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم(09): يمثل العوامل التي تؤثر في تطوير الكفاءات البشرية:



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال هذا الشكل نستخلص أن هناك تناسق بين هذه العوامل لتطوير كفاءات الورد البشري و تتمثل في:

التكوين: عن طريق :

- رفع درجات كفاءات الأفراد وولائهم للمؤسسة.

- تبادل المعلومات و الخبرات بين الأفراد، من أجل نجاح عملهم في التعامل مع التكنولوجيات الحديثة.

التحفيز: عن طريق:

- إشباع الحاجيات المادية و المعنوية.

تطوير فريق العمل: عن طريق:

- تشكيل أفراد لتحقيق هدف معين يسود بينهم الشعور بالالتزام و المسؤولية.

- أن يكونوا صادقين في دعمهم لبعضهم البعض كوحدة واحدة بتعزيز الروح المعنوية، الثقة، التماسك، التواصل.

إدارة المعرفة: عن طريق:

- تشجيع الأفراد على التعلم المستمر.

- انتقال المعرفة و الخبرة و المهارات بين الأفراد عن طريق التفاعل و التشارك.

- استخدام المعلومات و المعرفة لمواجهة المشكلات التي تطرأ على المؤسسة.

10/ أثر التكوين في تطوير الكفاءات :

"• دور التكوين في تطوير الكفاءات:

يسمح التكوين باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال تحقيق التنمية الشاملة، حيث لا يقتصر على

مستوى إداري معين وذلك من أجل تطوير أرائهم وأفكارهم ورفع مستوياتهم وقدراتهم لمواجهة

التغيرات المستقبلية بفاعلية ونجاح، والحقيقة أن معظم المؤسسات والمدراء حالياً أكثر واقعية من حيث

إعطاء التكوين أهمية بالغة، وخاصة بعد اقتناع الكثير من المدراء والمفكرين بأن ركائز التنمية الإدارية

ومفاهيمها الحديثة وأن الكفاءات الفردية والجماعية تكتسب من خلال أساليب وطرق التكوين المختلفة

وليس بالخبرة وحدها، وقد تظهر آثار التكوين على مستوى تنمية كفاءات الفرد في النواحي التالية:

- **تنمية الكفاءة الفردية الأصلية:** يؤثر التكوين على المستوى الذاتي والشخصي للفرد من حيث زيادة

معرفته الضمنية والصريحة ومعلوماته بالتالي زيادة ثقته بالنفس . - **ارتفاع**

الروح المعنوية: يساهم التكوين في زيادة الرضا الوظيفي للأفراد بالتالي زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة.

- إعطاء التحفيز على التجديد والابتكار، مكون فرصة للتقدم والترقية نتيجة لاكتسابه الخبرات والمهارات الجديدة بعد إطلاعه على كل جديد في حقل عمله من أجل مواجهة التغييرات المستقبلية دون أي مقاومة بالتالي زيادة الكفاءات التأهيلية التي تساعده على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى.

- **اكتساب كفاءات تقنية:** يعمل التكوين على زيادة دخل الفرد بشكل ما، وذلك نتيجة المنح المقدمة له قبل وأثناء وبعد التكوين لكي يرفع من مستوى معيشته ع شبا ا و هذا بدوره يؤدي إلى تركيز الفرد على تعلم التقنيات، و حاجاته اللازمة لأداء مهام المنصب الموكل له والتي ترتبط ارتباط وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد.

- **تنمية الكفاءات الإنسانية:** يسمح التكوين بتنمية الوعي الوظيفي عند العاملين، و بالتالي زيادة تفهم الإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة بما يسهل من عملية تطبيقها ويسرع في إنجاز العمل، وأيضا يؤدي إلى زيادة القدرة على العمل بفاعلية وتنمية العلاقات مع المسؤولين وأفراد الجماعة بالتالي تحسن الجانب السلوكي للفرد.

- **تحقيق الأهداف المسطرة:** يساهم التكوين بتطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

- **أهداف بيداغوجية:** وتتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتكويين وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد، ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي.

- **أهداف الكفاءات:** وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتكويين من المزج وتجديد الموارد (المعارف، والدارية،...) والتي اكتسب وها من التكوين، وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط .

- **أهداف التأثير:**

وتتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المؤسسة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الفضلات مؤشر الجودة، آجال لإجابة، أو مؤشر نجاح المشروع".

(اليفي محمد، بوجين ناصر، 2018/2017، ص18).

• **حدود مقارنة الكفاءة = التكوين (الكفاءة من التكوين):**

بعض الباحثين مثل مولدر M. Mulder يعتبر أن ليس هناك حاجة لمصطلح الكفاءة في

التكوين لان المنهجية التي يتمتع بها المكونين من أجل التخطيط و تصميم و تنفيذ و التقييم التكوين كافية، و لكن في السنوات الأخيرة (من سنة 2000 إلى حد الآن) أصبح وضع نظام يسمح بتطوير الكفاءات قيد (Centre info, AFDEC.CCIP) مفادها التساؤل التالي: التنفيذ يبقى دائما إشكال بالنسبة للمؤسسات، و لهذا نفذت دراسة سنة 2005 في فرنسا من قبل

هل التكوين حقيقة في خدمة تطوير الكفاءات ؟ و كانت استنتاجها بأن ليس هناك شيء مؤكد لان نسبة كبيرة من المؤسسات لديها رؤية في المدى القصير لنشاطها، و بالتالي لتطوير الموارد البشرية، و غالبا يتم الأخذ بعث الاعتبار فقط برسميات التكوين، و هذا ما يعني تسيير التكوين يكون في المدى القصير و بدون تقييم، و كانت النتائج التالية:

إذا كانت نسبة 71 % من المؤسسات تطلب من لمستفيدين من التكوين تقرير معلومات

عن فعالية البرامج تكون نسبة 36.8 % من الهيئات المختصة بالتكوين فقط تهتم بالتقييم

نهائي لبرامجها و تسعى لتحقيق الأهداف البيداغوجية في نهاية البرنامج التكويني، و تقوم بتسليم معلومات كاملة، و بالتالي تطوير الكفاءات الفكرية أو التصويرية في وضعيات حقيقية للعمل تكون محققة بنسب منخفضة و في حالات نادرة منه فالكفاءة المطورة و المكتسبة بنسب كبيرة تبقى محصورة في كفاءات نظرية علمية.

ولهذا أصبحت المؤسسات تتقبل بصعوبة أن التكوين ليس كبعث العمال للتربص، فالتكوين عبارة عن (Anne) سيرورة نظامية تضع قيد التنفيذ مجموعة من المتغيرات و تحقق تطوير الكفاءات من خلال .

مساهمة المؤسسة في بناء فرق عمل". (Diertrich ,2010,p150).

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءة، و كذا أنواع هذه الكفاءات و أهميتها على مستوى الفردي، الجماعي، إدارة الموارد البشرية، و على مستوى المؤسسة، أيضا تطرقنا حول شروطها و مجالاتها و أبعادها المتمثل في المعارف، المهارات، السلوكيات و في الأخير رأينا دور و أثر التكوين في تكوير الكفاءات.

بناء على ما سبق ذكره تم الاستنتاج أن التكوين من بين العوامل الي تساعد على تطوير الكفاءات و استغلالها حيث تتولى هذه الأهمية باستخدام الأساليب الضرورية و توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد على إظهار هذه الكفاءات.

تمهيد:

استنادا لما جاء في الجانب النظري، و من خلال تعرضنا لدراسة دور التكوين في تطوير الكفاءات و تدعيما لمعلوماتنا و استكمالا للإجابة على الإشكالية المطروحة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني و لقد اخترنا مؤسسة

التأمينات La CAAT لتطبيق الدراسة نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتماشى مع الموضوع.

لهذا الغرض تم تقسيم الفصل الى المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث1: بطاقة التعريف لمؤسسة التأمينات.

المبحث2: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث3: عرض و تحليل النتائج.

المبحث الأول: بطاقة التعريف لمؤسسة التأمينات:

تعتبر مؤسسة التأمينات مؤسسة عمومية اقتصادية عبر أسهم برأس مال قدره 20.000.000.000 دج ، حيث أن صاحب الأسهم دولة جزائرية.

1/ نشأة وتطور المؤسسة:

La ظهرت مؤسسة التأمينات La CAAT عند إعادة هيكلة قطاع التأمينات في أبريل 1985 أين كان قطاع التأمينات يتميز باحتكار من طرف الدولة و تخصص الشركات. فتخصصت CAAT

إلى مؤسسة عمومية اقتصادية EPE و ذات أسهم SPA في أكتوبر 1989، و بهذا قررت

الجمعية العامة للمساهمين في 1989/12/24 رفع التخصص و تجسيد الانفتاح عللا الأسواق و دخول التأمينات للمنافسة.

كان رقم أعمالها في سنة 1986 أي بعد سنة من انطلاق نشاطها يقدر ب: (399) مليون دينار، و في سنة 1990 تضاعفت إلى (741) مليون دينار، و بعد عشرية من انطلاق نشاطها، أي في سنة 1995 أين كان يتميز السوق باحتكار القلة حققت المؤسسة رقم أعمال قدر بأكثر من 03 ملايين دينار، و بهذا احتلت المرتبة الثالثة بحصة سوقية (23) بالمئة من سوق التأمينات.

2/ تحليل الهيكل التنظيمي:

هيكل المديرية العامة:

يتوزع هيكل مؤسسة التأمينات كما يلي:

- الفروع.

- الشبكة التجارية.

- المتفشيات الجهوية.

بالنسبة لفروع المؤسسة:

وهي (06) قسنطينة/عنابة/سطيف/الجزائر/وهرتن/تلمسان/الجنوب ، حيث يتمثل دورها في تمثيل المؤسسة في قطاعات النشاط و تطبيق البرامج المقدمة لها.

بالنسبة للشبكة التجارية:

تتكون من (06) وكالة إدارية، 10 مكاتب للاكتتاب (المساهمة) المباشرة و 44 وكيل عام معتمد.

أما بالنسبة للمتفشيات الجهوية:

هناك (03) الوسط/الشرق/الغرب، و هي تحت إشراف المفتش العام في المديرية العامة، و لديها مفتش جهوي، و هي هيكلية لا مركزية للمراقبة تقوم بمهام التفتيش تحت سلطة المفتش العام.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة التأمينات La CAAT :

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة التأمينات كما هو موضح في (الملحق رقم 01)، من "مدير الوحدة" بحيث يوجد على يمينه "مساعد المدير" و على يساره "مهندس الدراسات و التخطيط".

حيث يشمل تقسيمه عدة دوائر تتبع منها مصالح و هي كالتالي:

• دائرة النقل: تحتوى هذه الدائرة على:

- مصلحة الإنتاج.

- مصلحة التعويض.

- مصلحة النقل.

• دائرة الأخطار الصناعية:تضم هذه الدائرة كل من:

- مصلحة الحرائق.

- مصلحة الهندسة.

- مصلحة المسؤولية المدنية و المتنوعة.

• دائرة المتنوعة و التأمين: تهتم هذه الدائرة ب :

- التأمين على الأشخاص و الأخطار المتنوعة.

• دائرة المالية و المحاسبة: تخص الدائرة كل ما يتعلق ب:

- مصلحة الطعون.

- مصلحة المالية.

- مصلحة المحاسبة.

• دائرة الوسائل: تنقسم هذه الدائرة إلى:

- مصلحة الممتلكات.

- مصلحة الوسائل.

- مصلحة الأمر بالدفع.

● دائرة الموارد البشرية: تتمثل في كل من:

- مصلحة الشؤون الاجتماعية.

- مصلحة التكوين و المسار المهني.

- مصلحة المستخدمين.

● دائرة التسويق: لدى هذه الدائرة:

- مصلحة الشبكات.

- مصلحة الزبائن ومتابعتهم.

ثانيا/ المجالات الدراسية:

المجال الجغرافي:

تقع مؤسسة التأمينات بحي 15 شارع محمد بوضياف (المديرية الفرعية) وهران، تقع المديرية العامة بحي

52 شارع الإخوة بوعدو بئر مراد رايس (الجزائر).

توجد عدة وكالات تجارية في جميع الوطن تابعة لمديريات فرعية تقع في:

قسنطينة/عنابة/سطيف/الجزائر/وهران/تلمسان/الجنوب.

المجال البشري:

يبلغ عدد عمال شركة التأمينات 1615 عامل يتوزعون كالتالي:

أعوان التنفيذ: 341.

أعوان تحكم: 471.

الإطارات: 803.

بحيث أن عدد الإناث 611/ و الرجال 1004.

المجال الزمني:

يمتد من الدراسة من بداية السداسي الثاني للسنة الدراسية و هو التاريخ المباشرة العمل بإعداد المذكرة ، فقد تم الشروع في البحث المادة العلمية النظرية و جمع المصادر و المراجع المتعلقة بالدراسة.

تم أول اتصال بميدان الدراسة مع رئيس إدارة الموارد البشرية لطلب إجراء البحث الميداني في المؤسسة، حيث تم القبول و الموافقة عليّة في نفس اليوم، ثم بعد ذلك تم البدء في الجانب الميداني في 2021/04/25 ، حيث أجريت مقابلة مع مسؤول عن إدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على بعض المعلومات عن المؤسسة و التكوين داخلها.

منهج الدراسة الاستطلاعية:

أدوات الدراسة:

الاستبيان:

هذه الاستمارة مأخوذة من مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع العمل و التنظيم،

حيث كان موضوع دراستهم دور التكوين في رفع مستوى الكفاءات المهنية من إعداد الطالبتين

رويمل مليكة، خدروش سلاف سنة 2018/2017.

استبيان الموجه للعينة: يحتوي على البيانات الشخصية مثل: (الجنس - السن - المستوى التعليمي- الحالة العائلية- الاقدمية في العمل - المنصب المهني).

البعد1: التكوين و المهارات السلوكية و يحتوي على 16 سؤال .

البعد2: التكوين و المهارات المعرفية و يحتوي على 10 أسئلة.

البعد3: التكوين و المهارات العلائقية و يحتوي على 6 أسئلة .(أنظر إلى الملحق رقم 02).

الملاحظة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة بدون مشاركة كأداة أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية حيث ساعدتني على معرفة على طبيعة عمل المؤسسة و أهم الخدمات التي تقدمها، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار هذه الملاحظات أثناء التحليل.

المقابلة:

ثم الاعتماد على المقابلة بصورة مباشرة الأخذ و الرد حيث مكنت الباحث من الحصول على البيانات من المبحوثين شخصيا بدون وسطاء آخرين، كما تسهل مشكلة عدم تجاوب المبحوثين و ذلك بشرح لأسئلة و تبسيطها ومناقشتها معهم، و قد تم لقاء العمال من مختلف المستويات الإدارة و أجريت مقابلات من خلال طرح أسئلة الوارد في الاستمارة.

الوثائق و السجلات:

تعتبر مصدرا أساسيا لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة و هي بمثابة سند مكمل للأدوات المستخدمة ، حيث أمكنتنا من الاطلاع على تاريخ إنشاء المؤسسة و طبيعتها نشاطها في السوق و أهم التحولات التي عرفتها، و العدد الإجمالي للعمال و توزيعهم حسب المصالح.

مكان و مدة الدراسة:

لقد أجريت الدراسة في شركة التأمينات من 2021/04/14 إلى 2021/04/22.

الهدف من الدراسة الاستطلاعية :

- التعرف على مجتمع البحث.

- اختبار الخصائص السيكومترية لأدوات البحث.

عينة الدراسة و مواصفاتها:

لقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 36 إداريا مبنية في الجدول أدناه:

الجدول رقم(02): يمثل عينة و مواصفات الدراسة الاستطلاعية:

النسبة المئوية	تكرار	الخصائص الشخصية	
55.6%	20	ذكر	الجنس
44.4%	16	أنثى	
27.8%	10	من 20 سنة أقل من 30 سنة.	السن
38.9%	14	من 30 سنة أقل من 40 سنة.	
13.9%	5	من 40 سنة أقل من 50 سنة.	
19.4%	7	من 50 سنة فما فوق.	

من الجدول عينة و	%11.1	4	متوسط	المستوى التعليمي	يلاحظ خلال رقم 02 البحث
	%16.7	6	ثانوي		
	%72.2	26	جامعي		
	%33.3	12	أعزب		
	%52.8	19	متزوج	الحالة العائلية	
	%8.3	3	مطلق		
	%5.6	2	أرمل		
	%36.1	13	أقل من 05 سنوات.	الاقدمية في العمل	
	%25	9	من 05 سنوات أقل من 10 سنوات.		
	%13.9	5	من 10 سنوات أقل من 15 سنة.		
%2.8	1	من 15 سنة أقل من 20 سنة.			
22.2	8	من 20 سنة فما فوق.			
61.1	22	إطار	المنصب المهني		
27.8	10	عامل ماهر			
11.1	4	عامل تقني			

مواصفاتها من حيث الجنس-السن-المستوى العلمي -الحالة العائلية - الاقدمية و المناصب المهني كما هو موضح في الجدول .

الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

1/ صدق الاتساق الداخلي:

لتأكد من صدق الاستبيان لموضوع دور التكوين في تطوير الكفاءات تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي حسب معامل الارتباط بيرسون لدرجات الأفراد على عبارات استبيان مع درجاتهم على أبعاد الاستبيان، ثم درجاتهم على العبارات مع الدرجة الكلية و حساب معامل الارتباط الأبعاد فيما بينهم على عينة من الأفراد تتكون من 36 فرد، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان المتكون من 3 محاور (أبعاد) :

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة
------------------------------------	--------------------------	------------

0.424**	0.576**	الفقرة 1
0.264	0.108	الفقرة 2
0.592**	0.514**	الفقرة 3
0.697**	0.606**	الفقرة 4
0.697**	0.606**	الفقرة 5
0.772**	0.698**	الفقرة 6
0.697**	0.606**	الفقرة 7
0.577**	0.487**	الفقرة 8
0.393	0.283	الفقرة 9
0.499**	0.529**	الفقرة 10
0.242	0.029	الفقرة 11
0.577**	0.386*	الفقرة 12
0.695**	0.387*	الفقرة 13
0.490**	0.377*	الفقرة 14
0.551**	0.377*	الفقرة 15
0.623**	0.371*	الفقرة 16
0.658**	0.478**	الفقرة 17
0.716**	0.548**	الفقرة 18
0.718*	0.449**	الفقرة 19
0.766**	0.698**	الفقرة 20
0.612**	0.753**	الفقرة 21
0.682**	0.655**	الفقرة 22
0.132	0.100	الفقرة 23
0.476**	0.514**	الفقرة 24
0.036	0.126	الفقرة 25

*مستوى الدلالة 0.05

** مستوى الدلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم * أن جميع عبارات الاستبيان كان لها اتساق مع البعد الذي ينتمي إليه، حيث كانت دالة إحصائياً ما بين (0.05/0.01)، و يتراوح معامل ارتباطها بين (0.371 و 0.755)، أيضاً أكدت النتائج على أن كل العبارات كان لها اتساق مع الدرجة الكلية فكانت دالة إحصائياً على مستوى الدلالة ما بين (0.05/0.01)، و يتراوح معامل ارتباطها ما بين (0.424 و 0.772)، ما عدا العبارات رقم 2-9 - 11-23 - 25.

حساب معامل الارتباط الأبعاد فيما بينها:

الجدول رقم (04): يوضح ارتباطات الأبعاد مع الدرجة الكلية:

المتغيرات	التكوين و المهارات السلوكية	التكوين و المهارات المعرفية	التكوين و المهارات العلائقية	الدرجة الكلية
التكوين و المهارات	1	0.632**	0.794**	0.918**

				السلوكية
0.845**	0.685**	1	0.632**	التكوين و المهارات المعرفية
0.922**	1	0.685**	0.794**	التكوين و المهارات العلائقية
1	0.922**	0.845**	0.918**	الدرجة الكلية

****دالة عند 0.01**

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن كل الأبعاد كان لها اتساق مع الدرجة الكلية، حيث كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، و يتراوح معامل ارتباطها بين (0.922 و 0.845)، أيضا أكدت النتائج على أن كل الأبعاد الفرعية كان لها اتساق مع بعضها البعض، فكانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، و يتراوح معامل ارتباطها بين (0.922 و 0.632).

2/ دراسة الثبات:

لحساب الثبات استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية و بعد ذلك تصحيح الطول سبيرمان براون و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05) : يوضح قيمة التجزئة النصفية:

عدد الفقرات	معامل الارتباط التجزئة النصفية	تصحيح طول سبيرمان براون
25	0.802	0.890

نلاحظ من خلال الجدول رقم * أن قيمة الثبات التجزئة النصفية 0.802، حيث أن قيمة الثبات بعد تصحيح طول سبيرمان براون 0.890، و منه فإن أداة القياس تتمتع بثبات مقبول فيما يخص عينة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج.

أهم التعديلات التي أجريت على أداة الدراسة:

بعد تطبيق الباحث للعديد من أساليب الإحصائية، على النتائج المحصل عليها في الدراسة الاستطلاعية أجريت بعض التعديلات الطفيفة على أداة الدراسة و يمكن ملاحظتها من خلال الملحق رقم (03).

7/ الدراسة الأساسية:

اعتمادا على النتائج الدراسة الاستطلاعية، تم تعديل البحث المتبع في الدراسة الأساسية، و شملت التعديلات إزالة وتصحيح بعض العبارات أداة البحث، و التي ظهرت غير منسقة مع إجمالي العبارات و ذلك بعد إخضاعها للعديد من الاختبارات الإحصائية المناسبة.

مكان ومدة وكيفية الدراسة:

أجريت الدراسة في مؤسسة التأمينات و ذلك من 2021/04/25 إلى غاية 2021/05/20.

عينة الدراسة و مواصفاتها:

لقد أجريت الدراسة الأساسية على عينة مكونة من 50 إداريا من 1615 عامل (المؤسسة هي التي فرضت العدد نظرا لفيروس كورونا)، حيث حددناها في السن، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الإقدمية في العمل، المنصب المهني.

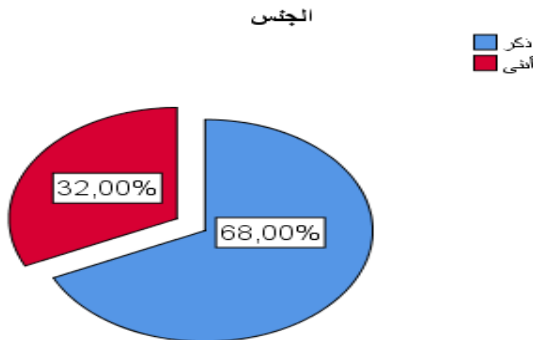
جدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	% 68
أنثى	16	% 32
المجموع	50	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25

نلاحظ من خلال هذا الجدول يتضح أن جل الأفراد العينة من الذكور التي تشكل 68%، أما بالنسبة للإناث فتتمثل ب 32%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل و سياسة التوظيف في المؤسسة.

الشكل (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 07.

جدول رقم (07): يمثل توزيع الأفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
28%	14	من 20- أقل من 30 سنة
34%	17	من 30- أقل من 40 سنة
14%	7	من 40- أقل من 50 سنة
24%	12	من 50 سنة فما فوق
100	50	المجموع

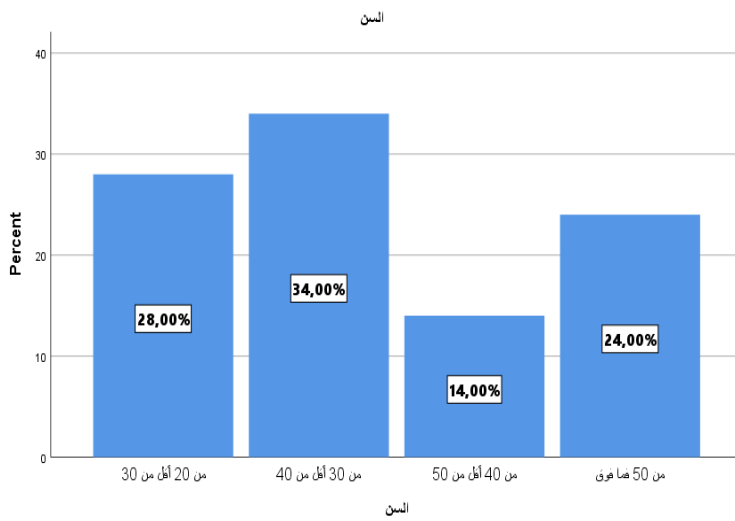
المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد المؤسسة التي لا يتجاوز سنهم 30 سنة بنسبة 28 %،

بينما تليها الفئة من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 34 % وهذا راجع إلى أن المؤسسة تفضل في توظيف من لهم الخبرة والمعرفة والتي يتصف بالنشاط والحيوية وزيادة الرغبة في العمل، ثم تليها الفئة من 40 سنة إلى 50 سنة بنسبة 14 %، وأخيرا الفئة التي تتراوح سنها من 50 سنة فما فوق بنسبة 24 %.

وبعلل هذا الاختلاف الطفيف بين مختلف الفئات إلى أهمية التي توليها المؤسسة في عملية التوظيف من أجل تجنب اتساع الهوة بين العمال الجدد والقدامى، وكذلك لرفع من نشاطها في العمل وأخيرا لكون عامل السن يعتبر عنصرا جدهام في نشاط المؤسسة.

الشكل رقم (12): يمثل توزيع نسب عمر.



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 2.

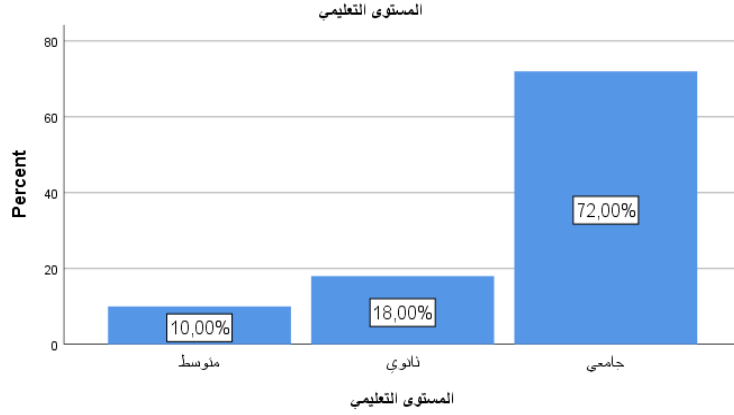
الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	5	10%
ثانوي	9	18%
جامعي	36	72%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى العلمي أكثر انتشاراً في المؤسسة هو المستوى الجامعي بنسبة 72% ، وهذا ما يفسر على وجود عدد مرتفع من الإطارات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته ب 18% من أفراد الدراسة ذو مستوى ثانوي، في حين ذو مستوى المتوسط يمثلون نسبة 10% و الملاحظ من خلال هذه النسب أن المؤسسة تحرص على توظيف الموارد البشرية ذو معارف وكفاءات عالية تتطلب مستوى علمي عالي وهذا راجع إلى طبيعة العمل .

الشكل رقم (13): الشكل البياني يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 3.

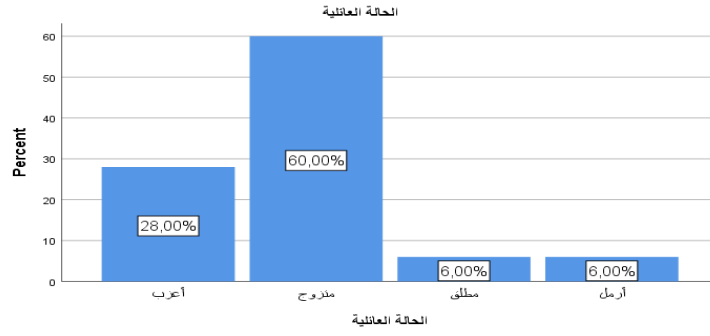
الجدول رقم (09): يمثل توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	14	28%
متزوج	30	60%
مطلق	3	6%
أرمل	3	6%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25

يتضح من خلال الجدول أعلاه اختلاف في الحالة العائلية لموظفين المؤسسة، فلاحظنا أن أكبر نسبة للمتزوجين بنسبة 60%، في حين نسبة 28% تمثل فئة العزوبية وأخيراً تليها للفئتين المطلقين والأرامل التي تقدر ب 6%، وهذا ما يفسر وجود مستوى مقبول للعمال.

الشكل رقم (14): يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة العائلية.



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 4.

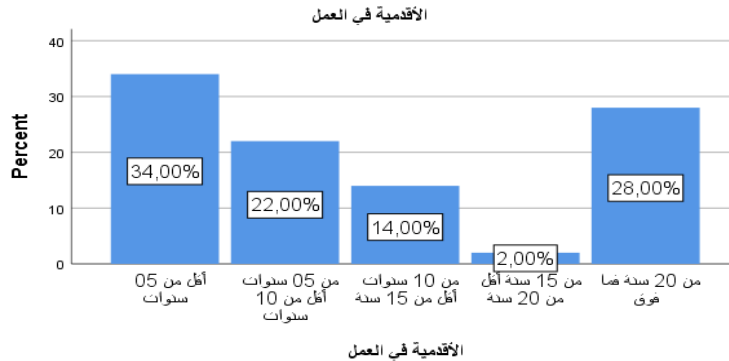
الجدول رقم (10): يمثل توزيع الأفراد حسب الاقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية في العمل
34%	17	أقل من 5 سنوات
22%	11	من 05-أقل من 10 سنوات
14%	7	من 10-أقل من 15 سنة
2%	1	من 15-أقل من 20 سنة
28%	14	من 20 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال الذين تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات أكثرهم و يمثلون 34% و في نفس الوقت 28% لديهم خبرة تتراوح من 20 سنة فما فوق، وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة لديهم إخلاص كبير اتجاه مؤسستهم، وكذلك إلى أهمية التي توليها المؤسسة في تشغيل عمال جدد لضمان الاستمرارية

الشكل رقم (15): يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الاقدمية في العمل.



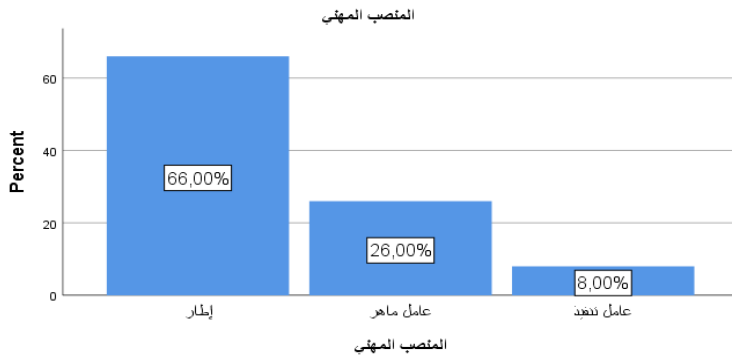
المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 5.

الجدول رقم (11): يمثل توزيع العينة حسب المناصب المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	المناصب المهنية
66%	33	إطار
26%	14	عامل ماهر
8%	4	عامل تنفيذ
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25

الشكل البياني رقم (16): يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب المناصب المهنية:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 6.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل التالي أن نسبة الإطارات تقدر ب 66% من ، ثم تليها نسبة متوسط من العمال المهرة بنسبة 26%، أما نسبة عمال التنفيذ قدرة ب8% و الملاحظ من هذه النسب أن المؤسسة تمتلك إطارات بنسبة أكبر وهذا راجع إلى طبيعة نشاط العمل و ما يتطلبه من معارف و مهارات مما يؤكد أن النسبة العالية لفئة الجامعيين و الدراسات العليا الذين يمثلون فئة الإطارات.

أساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث جملة من الأساليب الإحصائية المناسبة:

_ الإحصاء الوصفي (النسبة المئوية و التكرارات).

_ الإحصاء الاستدلالي المتمثل في (معامل الارتباط بيرسون و ثبات التجزئة النصفية).

عرض و مناقشة النتائج:

الفرضية الجزئية الأولى و التي تنص على "التكوين يساهم في رفع مستوى المهارات السلوكية":

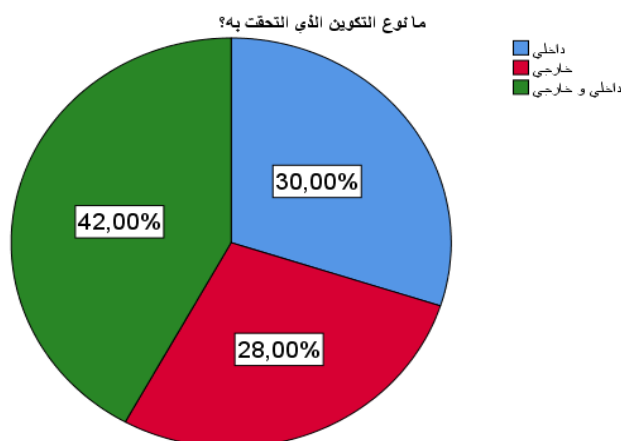
التكوين و المهارات السلوكية:

الجدول رقم (12): يمثل توزيع العينة حسب نوع التكوين الذين استفادوا منه:

نوع التكوين	التكرار	النسبة المئوية
داخلي	15	30%
خارجي	14	28%
داخلي و خارجي	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25.

الشكل البياني رقم (17): يمثل نوع التكوين الذي التحقت به:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 12 .

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل التالي أن معظم الأفراد الذين استفادوا من التكوين الداخلي و الخارجي هم إطارات بنسبة 42% و ذلك راجع إلى :

_ ربط خبرات التعلم بالنشاط العمل داخل التنظيم و اختبار النشاطات في موقع العمل.

_ تحليل المواقف التي يواجهها العامل داخل المؤسسة أثناء التكوين و إعطاء فرصة لمشاركة ما تم تعلمه في هذه الدورات لزملائه في محيط العمل.

و في المقابل تم الملاحظة أن الأفراد الذين استفادوا من التكوين الداخلي بنسبة 30% حيث يساعد على:

_ تحسين أداء العمال على المدى القصير خاصة في الإعلام الآلي.

_ توكيل مهمة التكوين للإطارات المؤهلة في المؤسسة و هذا ما يخفف من تكلفة التكوين.

_ توضيح كيفية أداء النشاطات الضرورية في مركز العمل.

كما نلاحظ أن نسبة الأفراد الذين قاموا بالتكوين الخارجي 28% أغلبهم عمال مهرة وإطارات فالملاحظ أنهم يرون أنه :

_أحسن و أفضل بالتي تقام داخل المؤسسة.

_لها برامج مدروسة من قبل مختصين و بتقنيات حديثة.

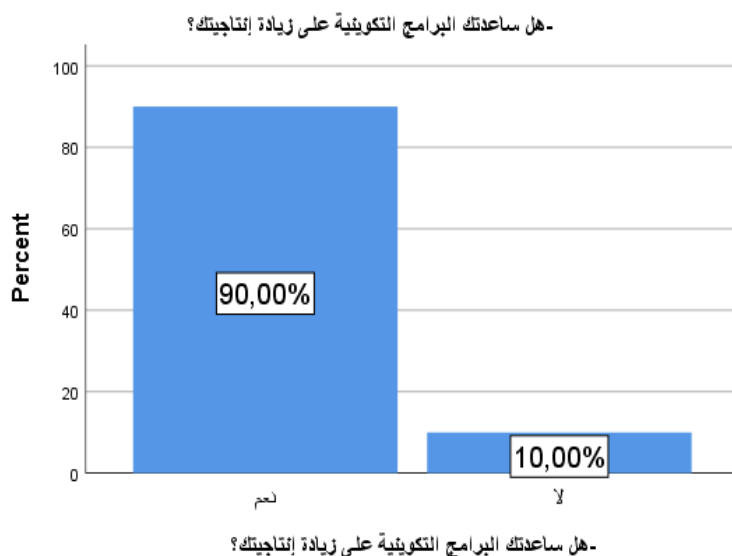
إضافة إلى ذلك إن بعض الأفراد يريد الخروج من الروتين الداخلي و كسره بالمحيط الخارجي للتركيز و استفادة أكثر خلال التكوين.

الجدول رقم (13): يمثل توزيع العينة حسب مدى مساهمة البرامج التكوينية على زيادة الإنتاجية:

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25.

الشكل البياني رقم (18): يمثل توزيع العينة حسب مدى مساهمة البرامج التكوينية على زيادة الإنتاجية:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 13.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني الموضح أن نسبة 90% يرون أن البرامج التكوينية ساهمت كثيرا في زيادة الإنتاجية و عادت عليهم بالإيجاب و ذلك ب:

_سرعة على اكتساب المعارف و المهارات السلوكية التي تساعدهم على التكيف المهني.

_تطور شخصيات أفراد و التكيف مع التغيرات المرغوبة نظرا لمواكبة التكنولوجيات الحديثة.

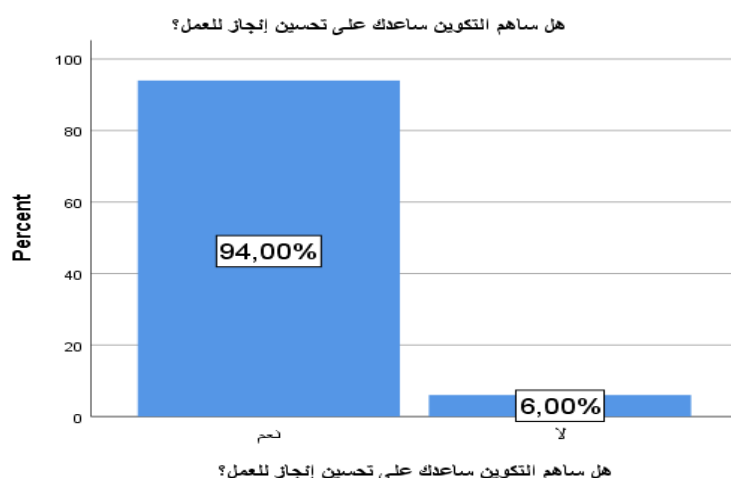
_رفع فعالية و مستوى الكفاءات المورد البشري بصفة واعية و مبدعة.

الجدول رقم (14): يمثل توزيع العينة حسب مدى مساهمة في تحسين إنجازك للعمل:

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	3	6%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25.

الشكل البياني رقم (19): يمثل توزيع العينة حسب مدى مساهمة في تحسين إنجازك للعمل:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 14.

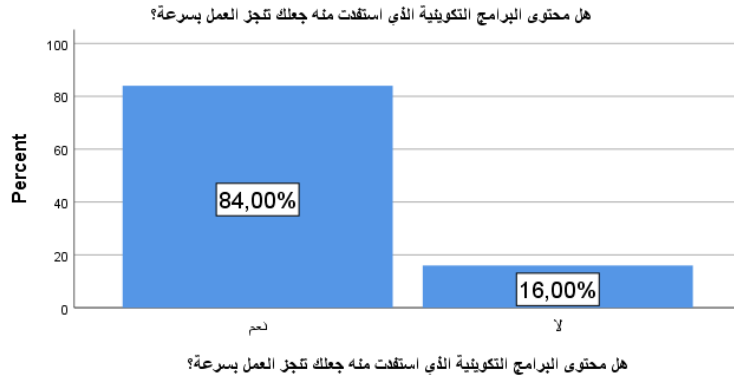
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني التالي أن أغلبية المبحوثين يرون أن التكوين ساهم إيجابيا عليهم في تحسين إنجازهم للعمل حيث قدرت الإجابة بعم بنسبة 94% و هذا راجع إلى:
 _ طبيعة إستراتيجية التكوين و الطرق البيداغوجية المعتمد عليها أثناء التكوين في الجانب التطبيقي.
 _ تشجيع المتكولين على التعبير عن أفكارهم و أخذ وجهة نظرهم خلال المناقشة.

الجدول رقم (15): يمثل توزيع العينة حسب ما مدى استفادتهم من البرامج التكوينية و جعلهم ينجزون العمل بسرعة :

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	84%
لا	8	16%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25

الشكل البياني رقم (20): يمثل توزيع العينة حسب ما مدى استفادتهم من البرامج التكوينية و جعلهم ينجزون العمل بسرعة :



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 15.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل التالي أن محتوى البرامج التكوينية عادات بالإيجاب عليهم حيث أصبحوا ينجزون العمل بسرعة و هذا ما تبين لنا من خلال الشكل حيث بلغة نسبة الإجابة بنعم % 84 و هذا ما يدل على أنهم :

__ استفادوا من برنامج التكوين.

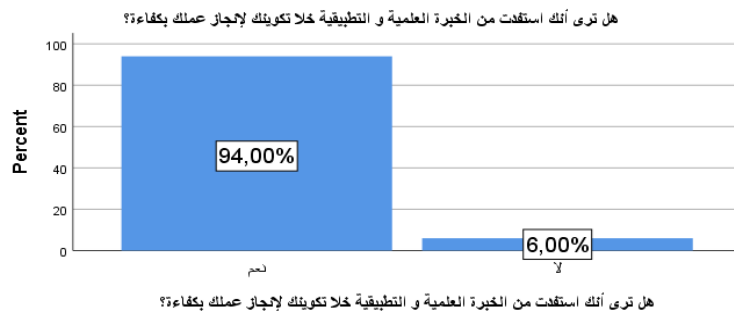
__ إمكانية المتكون على استخدام الطرق و الأساليب تتناسب مع مستوى المتكونين لتمكنهم من الاستفادة من هذا التكوين و هذا ما يؤدي بهم إلى تأدية نشاطاتهم و مهامهم بسرعة و كفاءة عالية.

الجدول رقم (16): يمثل مدى كفاءة أفراد في إنجاز العمل:

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	%94
لا	3	%6
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25.

الشكل البياني رقم (21): يمثل مدى كفاءة أفراد في إنجاز العمل:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 16.

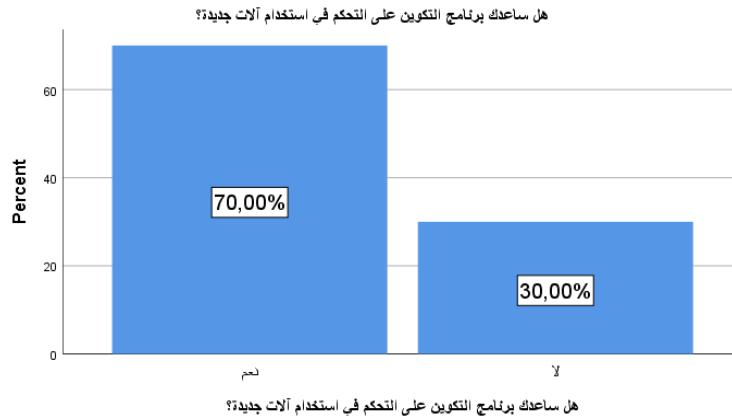
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل التالي أن المبحوثين استفادوا من خبرتهم العلمية و التطبيقية و عاد عليهم بالإيجاب خلال إنجاز عملهم بكفاءة حيث كانت نسبة الإجابة بنعم %94 وهذا راجع إلى أن: المؤسسة تستقطب موارد بشرية التي لها كل المؤهلات و الخبرات العلمية الكافية خلال توظيفهم و تساعدهم على دمج هذه المهارات في الميدان عن طريق التكوين.

الجدول رقم (17): يمثل مدى مساهمة برامج التكوين على التحكم في استخدام آلات جديدة:

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	%70
لا	15	%26
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25

الشكل البياني رقم (22): يمثل مدى مساهمة برامج التكوين على التحكم في استخدام آلات جديدة:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 17.

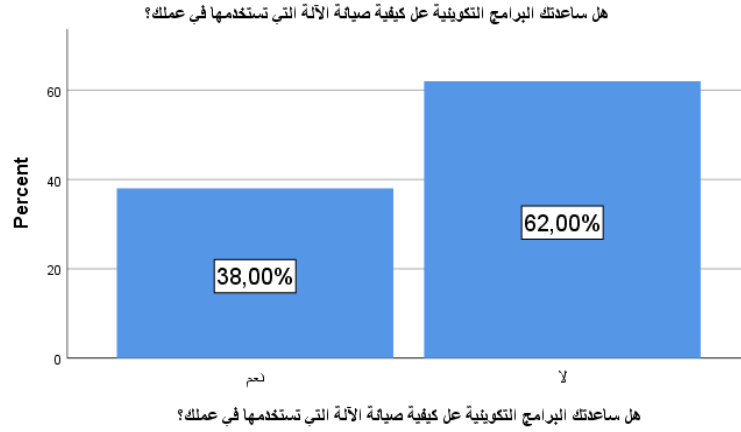
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة مساهم التكوين في استخدام آلات جديدة كانت %70 و %10 يعود بالنفع و الإيجاب على المؤسسة من خلال: امتلاك كفاءات و مهارات لديها القدرة على التحكم في الآلات الحديثة و وسائل الاتصال الجديدة لمواكبة التطور التكنولوجي .

الجدول رقم (18): يوضح مدى مساهمة البرامج التكوينية على القدرة على صيانة الآلة:

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	%38
لا	31	%62
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25.

الشكل البياني رقم (23): يوضح مدى مساهمة البرامج التكوينية على القدرة على صيانة الآلة:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 19.

الملاحظ من خلال الجدول و الشكل التالي أن أغلب المبحوثين كانت إجابتهم بلا بنسبة 62 % و هذا ليس راجع بالسلب على المؤسسة لأنها تنظيمية وأغلب عمالها إطارات، في حين نسبة الإجابة بنعم 38% و هذا لان أغلبيتهم عمال تنفيذ و الصيانة و هذا راجع لطبيعة عملهم المتمثل في إصلاح هواتف الاتصال الطباعة و الحواسيب و غيرها....

حيث تبين لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن التكوين يساهم في تطوير المهارات السلوكية بشكل جيد .

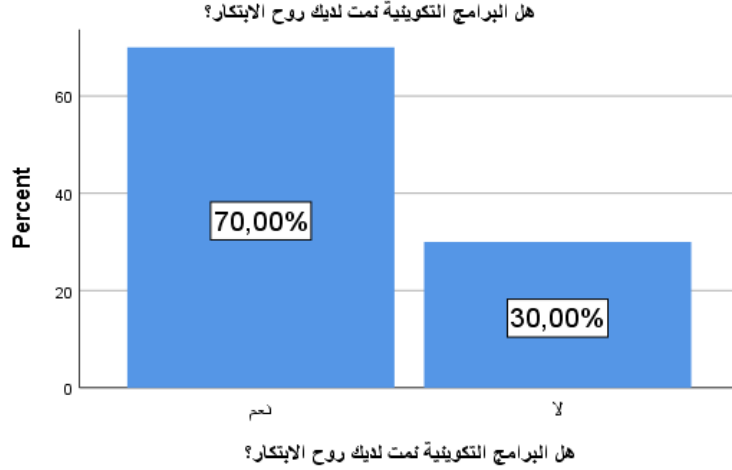
الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على " محتوى البرامج التكوينية يؤدي على زيادة المهارات المعرفية لدى العمال"

الجدول رقم (19) : يمثل مساهمة البرامج التكوينية في تنمية روح الابتكار:

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25.

الشكل البياني رقم (24): يمثل مساهمة البرامج التكوينية في تنمية روح الابتكار:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 19.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني التالي أن مساهمة البرامج التكوينية في تنمية روح الابتكار جيدة بالنسبة للمبحوثين حيث نسبة الإجابة بنعم 70% و هذا راجع الى:

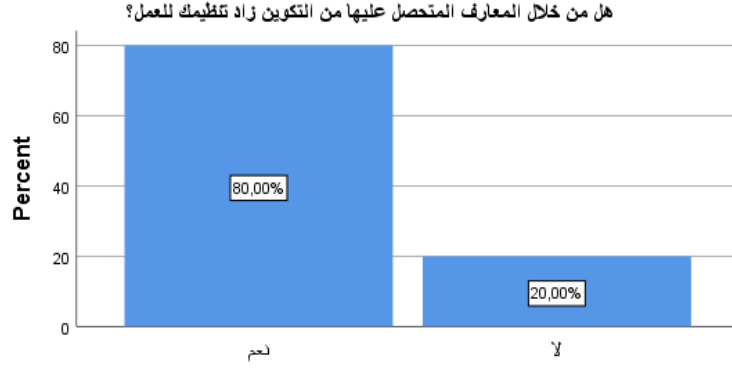
- _ التكيف مع المتغيرات الغير المتوقعة بالتخطيط على المدى القصير و البعيد.
- _ تبادل المعارف و الخبرات المكتسبة بين المتكولين و منع احتكار المعرفة بينهم.
- _ تطوير كفاءات و المهارات المعرفية في العمل.
- _ إعطاء الحرية للعاملين و تشجيعهم على الابتكار و الإبداع.

الجدول رقم (20) : يمثل مساهمة المعارف في زيادة تنظيم العمل بعد الخضوع للتكوين:

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25.

الشكل البياني رقم (25): يمثل مساهمة المعارف في زيادة تنظيم العمل بعد الخضوع للتكوين:



هل من خلال المعارف المتحصل عليها من التكوين زاد تنظيمك للعمل؟

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 20.

من خلال الجدول و الشكل التالي نلاحظ أن أغلب المبحوثين ساهمت المعارف في زيادة تنظيم العمل بعد

الخضوع للتكوين حيث كانت نسبة الإجابة بنعم 80% و من بين هذه الايجابيات:

_تكوين أفراد في المجال تنظيمي عند توظيفهم.

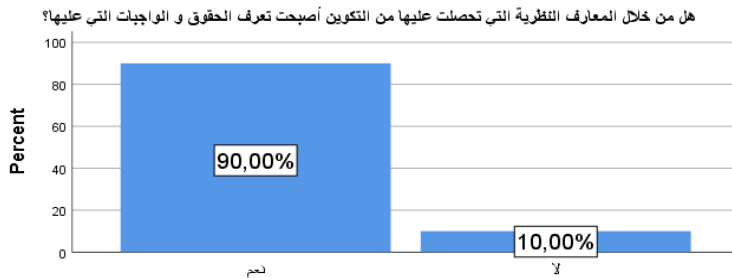
_اكتساب الخبرات المعرفية من الزملاء خلال العمل اليومي و العمل على تطويرها.

الجدول رقم (21) : يمثل مدى مساهمة المعارف النظرية في تعريف العامل بالحقوق و الواجبات في العمل:

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25.

الشكل البياني رقم (26): يمثل مدى مساهمة المعارف النظرية في تعريف العامل بالحقوق و الواجبات في العمل:



هل من خلال المعارف النظرية التي تحصلت عليها من التكوين أصبحت تعرف الحقوق و الواجبات التي عليها؟

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 21.

نلاحظ من خلال الجدول التالي مساهمة المعارف النظرية في تعرف العامل بالحقوق و الواجبات في العمل، حيث أغلب المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة % 90 و هذه من خلال:

_ تكوين الأفراد على ثقافة كيفية الحصول على الحقوق و تأدية الواجبات و المهمات الموكلة إليهم بنزاهة داخل العمل.

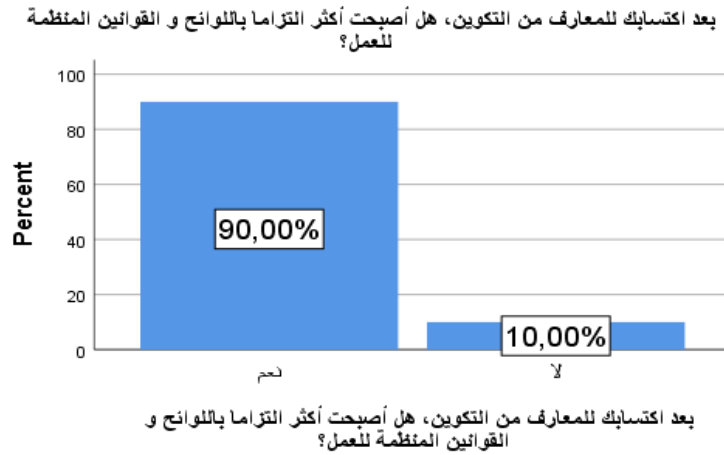
_ توفر أخلاقيات المهنية لدى العمال مما تؤثر إيجابيا على رضا العمال .

الجدول رقم (22) : يمثل مدى التزام العامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل :

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	%90
لا	5	%10
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25.

الشكل البياني رقم (27): يمثل مدى التزام العامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل :



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 23.

نلاحظ من خلال الجدول التالي مدى التزام العامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل حيث بلغة نسبة المبحوثين بالإجابة بنعم %90 و هذا يعود بالإيجاب على المؤسسة و هذا راجع إلى :

_ إطلاع العمال عند إمضاء ورقة التعيين على قانون الداخلي للمؤسسة و ما يتضمنه من لوائح و قوانين والعقوبات التي تطرأ عليه إذا تم مخالفة .

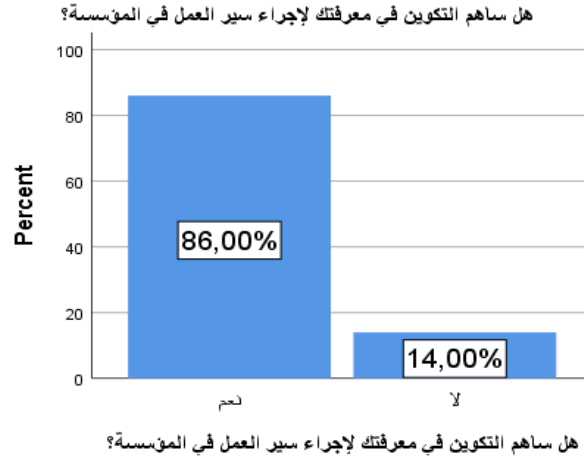
الجدول رقم (23) : يمثل ما مدى مساهمة التكوين في معرفة إجراءات سير العمل في المؤسسة:

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	%86

لا	7	%14
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25.

الشكل البياني رقم (28): يمثل ما مدى مساهمة التكوين في معرفة إجراءات سير العمل في المؤسسة:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 23.

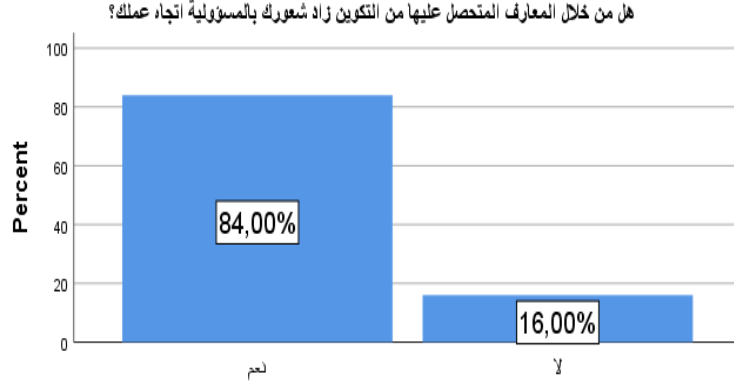
نلاحظ من خلا الجدول التالي أن التكوين يساهم في إجراء سير العمل في المؤسسة و ذلك بإجابة أغلب الباحثين بنعم بنسبة 86% و هذا راجع إلى :
 _ احترام القانون الداخلي للمؤسسة و الأخذ بعين الاعتبار التعليمات المرتبطة بالالتزامات المهنية.
 _ عمل المؤسسة من خلال عملية التكوين على السير الحسن للمؤسسة يؤدي إلى تكور و يسهل على العامل إدماجه بسهولة مما يعود بالإيجاب عليه و على المؤسسة.

الجدول رقم (24) : يمثل مدى مساهمة العامل في زيادة شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله:

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	%84
لا	8	%16
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25.

الشكل البياني رقم (29): يمثل مدى مساهمة العامل في زيادة شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله:



هل من خلال المعارف المتحصل عليها من التكوين زاد شعورك بالمسؤولية اتجاه عملك؟

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 25.

نلاحظ من خلال الجدول التالي مدى مساهمة العامل في زيادة شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله

حيث كانت نسبة الإجابة بنعم 84% وهذا راجع إلى:

_امتلاك الأفراد كفاءات و المهارات للقيام بالنشاطات و المهام الموجودة في بطاقة المنصب على أكمل وجه.

أما نسبة أفراد الذين أجابوا ب لا 16% يكون راجع إلى نقص الخبرات و المهارات الضرورية لمنصب عمل أيضا كفاءتهم لا تتناسب مع المناصب الموجودة فيها حاليا.

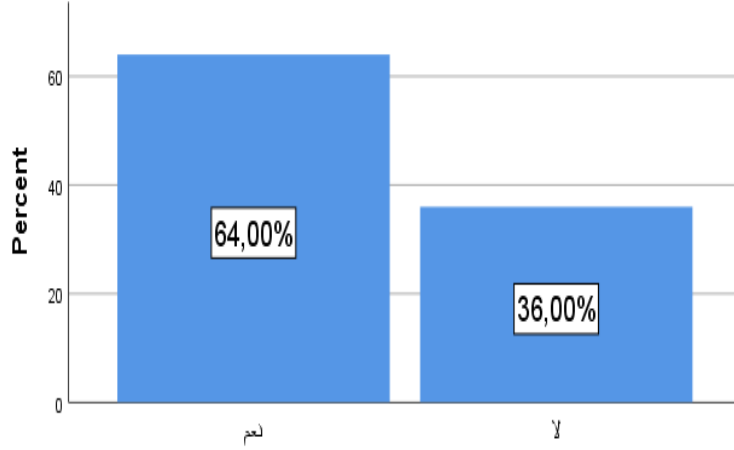
الجدول رقم (25) : يمثل مدى مساهمة التكوين في تحليل الصعوبات التي تواجه العامل في العمل:

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25

الشكل البياني رقم (30): يمثل مدى مساهمة التكوين في تحليل الصعوبات التي تواجه العامل في العمل:

هل من خلال استفادتك من التكوين، هل ساهم ذلك في تقليل الصعوبات التي تواجهك في العمل؟



هل من خلال استفادتك من التكوين، هل ساهم ذلك في تقليل الصعوبات التي تواجهك في العمل؟

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 25.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل التالي مساهمة التكوين في تحليل الصعوبات التي تواجه العامل أثناء العمل حيث تتمثل نسبة الإجابة بنعم 64% و هذا راجع إلى:
_ التحويل الإيجابي لبرنامج للتكوين.
_ إستيعاب المعارف و المهارات المحددة في برنامج التكوين لتحدي الصعوبات.
_ أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب لا 36% و هذا راجع إلى:
_ لغة التكوين غير مناسبة.
_ غياب تصور مسبق حول طبيعة العمل.

الجدول رقم (26) : يمثل إذا كان التكوين يزيد من القدرة على حل مشاكل العمل:

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25.

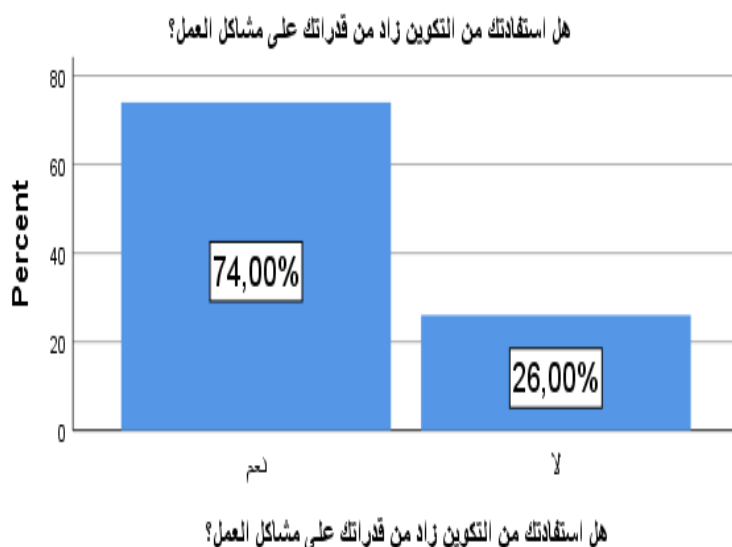
نلاحظ من خلال الجدول التالي أن التكوين يزيد من القدرة على حل المشاكل العمل و ذلك بالإجابة أغلب المبحوثين بالإيجاب بنسبة 74% و ذلك :

_توفر المعرفة و الدافعية لدى أفراد.

_اكتساب المهارات المعرفية خلال التكوين مما يساعدهم على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

أما نسبة أفراد الذين أجابوا ب لا 16% و هذا راجع إلى نقص الدافعية و الكفاءات على مواجهة مشاكل العمل و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل البياني رقم (31): يمثل إذا كان التكوين يزيد من القدرة على حل مشاكل العمل:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 26.

يتبين لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن محتوى برامج التكوين التي تعتمد عليها مؤسسة التأمينات تساهم بشكل فعال على زيادة المهارات المعرفية لدى عمالها".

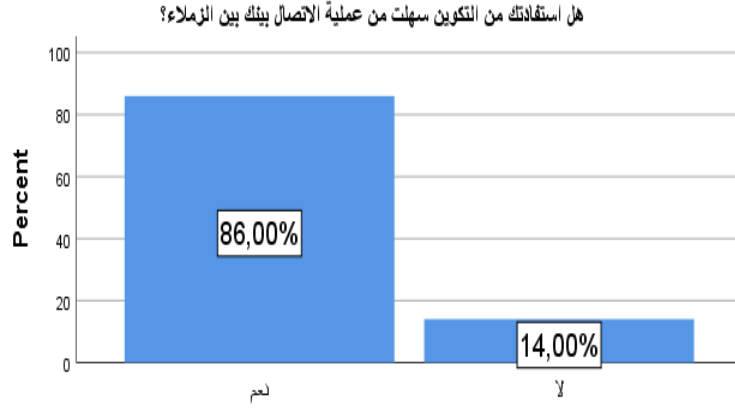
الفرضية الجزئية الثالثة تنص على "تأثير برامج التكوين على تحسين المهارات العلائقية لدى العمال".

الجدول رقم (27) : يوضح إذا كان التكوين يسهل من عملية الاتصال بينك وبين زملاء:

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	%86
لا	7	%14
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25.

الشكل البياني رقم (32): يوضح إذا كان التكوين يسهل من عملية الاتصال بينك وبين زملاء:



هل استفادتك من التكوين سهلت من عملية الاتصال بينك وبين زملاء؟

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 27 .

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل التالي مساهمة التكوين في عملية الاتصال بينك وبين زملاءك حيث

أغلب المبحوثين تم إجابة على هذا السؤال بالإجابة بنسبة 86% و هذا راجع إلى:

__ بناء علاقات جيدة تمكنهم من اكتساب الخبرات من بعضهم البعض.

__ تفاعل بين أفراد العمل و تكوين علاقات عمل جيدة.

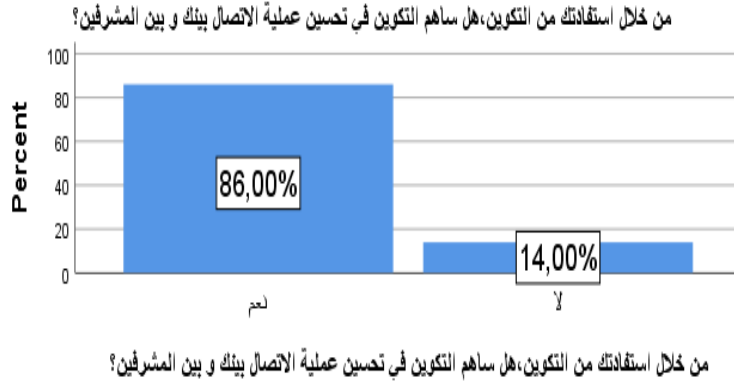
__ عمل الأفراد كوحدة واحدة يجمعهم هدف واحد.

الجدول رقم (28) : يوضح إذا كان التكوين يساهم في تحسين عملية الاتصال بينك و بين المشرفين:

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	%86
لا	7	%14
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25

الشكل البياني رقم (33): يوضح إذا كان التكوين يساهم في تحسين عملية الاتصال بينك و بين المشرفين:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 28.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل التالي مساهمة التكوين في تحسين عملية الاتصال بينك و بين المشرفين حيث استنتجنا أن أغلبية الأفراد عاد عليهم التكوين بالنفع و أجابوا بنسبة % 86 و هذا راجع إلى:

_حسن معاملة المشرفين للعمال.

_استماع المشرفين للعمال و فتح لهم حوارات و نقاشات جماعية لإبداء رأيهم و هذا يعود كحافز فكري.

_إعطاء الحرية للعمال لطرح الأسئلة على المشرفين بدون خوف و إجابتهم عليها.

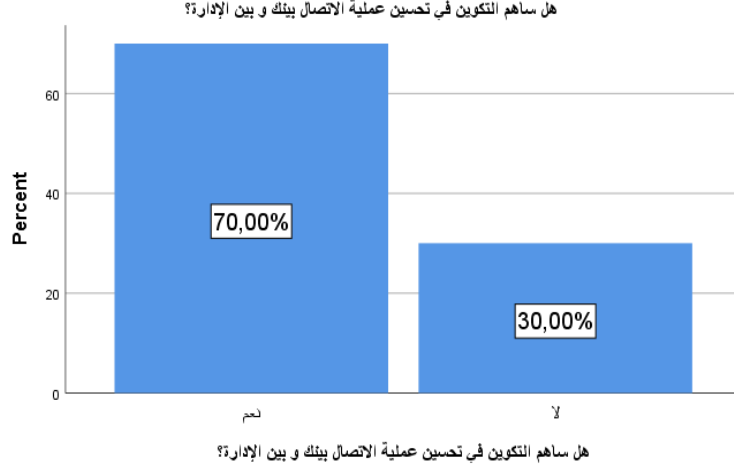
و هذا ما يؤثر على العاملين بالإيجاب و يعكس رضا العاملين عن عملهم و يدفعهم إلى إنجاز المهام الموكلة إليهم بنشاط عالي و بدقة.

الجدول رقم (29) : يمثل مساهمة التكوين في تحسين عملية الاتصال بين العامل و الإدارة:

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	%70
لا	15	%30
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25.

الشكل البياني رقم (34): يمثل مساهمة التكوين في تحسين عملية الاتصال بين العامل و الإدارة:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 29.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل التالي مساهم التكوين ي تحسين عملية الاتصال بين العامل و الإدارة حيث نسبة الإجابة ب نعم 70% و هذا راجع إلى :

_ تشجيع العمال على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها.

_ عدم خلق فجوة بين العامل و الإدارة.

_ معرفة العامل القانون الداخلي التي يسير به مساره المهني .

أما نسبة الأفراد الذين أجابوا ب لا 30% و هذا راجع إلى :

_ إيجاد صعوبة في اتصال بالإدارة.

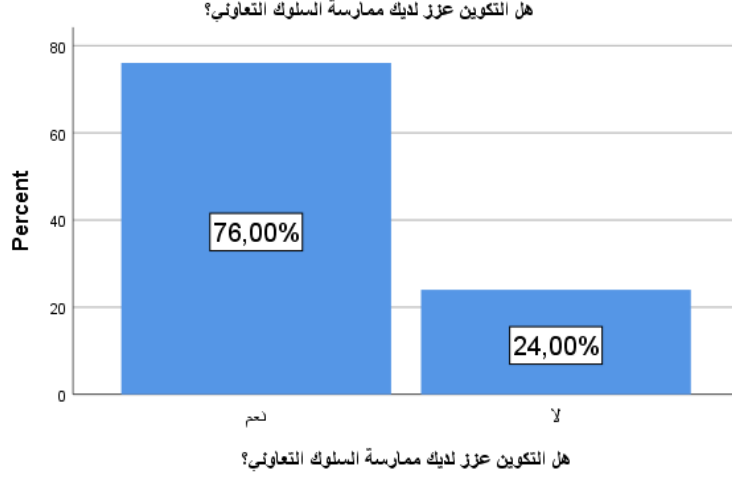
_ الشعور بالضغط عند تقيدهم بالقوانين و الالتزامات الواجبة عليهم.

الجدول رقم (30): يمثل إذا كان التكوين يغزز ممارسة السلوك التعاوني:

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS-25

الشكل البياني رقم (35): يمثل إذا كان التكوين يغزز ممارسة السلوك التعاوني:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات الجدول رقم 30.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل التالي أن التوین يعزز من ممارسة السلوك التعاوني بين الأفراد حيث تمثله نسبة الإجابة ب نعم 70% من مجموع الكلي لأفراد العينة و هذا يعود بالإيجاب على المؤسسة و راجع إلى:

_ وجود علاقات احترام و تفاهم داخل المؤسسة.

_ وجود روج التعاون و مشاركة المعارف و المهارات العلائقية مع الزملاء لمواجهة الصعوبات في المؤسسة.

_ تنمية العلاقات الجيدة و الحسنة بين العمال.

في حين نسبة الأفراد الذين أجابوا ب لا 24% و قد يكون راجع إلى أن بعض المهمات لا تتطلب تعاون بين الأفراد.

يتبين لنا من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أن برامج التكوينية تحسن المهارات العلائقية لدى عمال التأمينات.

تحليل النتائج كل فرضية:

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: التي مؤداها "يساهم التكوين في رفع مستوى المهارات السلوكية لدى العمال".

حيث توصلت دراستنا أن مؤسسة التأمينات تهتم كثيرا بتكوين موظفيها، حيث صرح 42% أنهم استفادوا من التكوين الداخلي و الخارجي ، و أن 90% من المبحوثين أكدوا أن البرامج التكوينية ساهمت في رفع الإنتاجية، وأن 94% ساعدهم التكوين على تحسين إنجازهم للعمل.

كما توصلت دراستنا على أن 70% من المبحوثين بعد خضوعهم للتكوين أصبحت لديهم القدرة على التحكم في الآلات، و أن 68% ليس لديهم القدرة على صيانة الآلات و هذا ليس راجع بالسلب على المؤسسة بما أنها تنظيمية و راجع إلى طبيعة عملها.

و يمكن تفسير هذه النتائج على أن مؤسسة التأمينات تهتم كثيرا بموضوع التكوين عمالها بشكل مستمر و يعود عليها بالإيجاب، أيضا يمنح للعمال الارتقاء و يمنحهم الثقة و الفعالية في ممارسة نشاطهم في إطار الجودة المطلوبة.

مناقشة الفرضية الجزئية الثانية التي مؤداها "محتوى البرامج التكوينية يؤدي إلى زيادة المعارف لدى العمال".

حيث توصلت دراستنا إلى أن 80% صرحوا أن ساهمت المعارف في زيادة تنظيم للعمل بعد خضوعهم للتكوين، حيث أن 90% بعد خضوعهم للتكوين تكونت لديهم ثقافة الالتزام بالحقوق و الواجبات داخل المؤسسة هذا ما أدى إلى 86% لديهم معرفة حول إجراء سير العمل في المؤسسة ، أيضا 74% من المبحوثين أقروا أن التكوين زاد من قردتهم على حل المشاكل التي يتعرون لها أثناء العمل.

و يمكن تفسير هذه النتائج أن محتوى برنامج التكوين لدى مؤسسة التأمينات يزيد من مهاراتهم الوظيفية كما أن غرض التكوين بنسبة تطوير كفاءات و المهارات المعرفية للمورد البشري و يجعله أكثر استعدادا لمواجهة مختلف التغيرات المحيطة به.

مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها أن " البرامج التكوينية تؤثر على تحسين المهارات العلائقية لدى العمال".

حيث توصلت دراستنا إلى أن 86% صرحوا أن التكوين ساهم في عملية الاتصال بينك و بين زملاءك و أيضا 86% بينك و بين المشرفين ، حيث 70% من المبحوثين ساهم التكوين في عملية الاتصال بين العمال و الإدارة، كما أن 76% من أفراد الدراسة أن التكوين يعزز من ممارسة السلوك التعاوني.

و يمكن تفسير هذه النتائج أن التكوين له دور إيجابي و مهم في تطوير المهارات العلائقية بين العمال و هذا ما يسهل عليهم تشكيل فرق العمل في مختلف المستويات المؤسسة.

مناقشة الفرضية العامة و التي مفادها " يساهم التكوين في تطوير الكفاءات العمال لدى مؤسسة التأمينات" نجد أن :

_ التكوين يرفع من مستوى المعارف و المهارات المورد البشري و يطورها.

_ تكوين الأفراد باستمرار يزيد من مستوى معرفة العمال و يجعلهم أكثر استعدادا للتغيرات في التكنولوجيات و الوسائل الجديدة .

_ تحديد الاحتياجات المسبق مهم جدا في تطوير الكفاءات.

_ الأساليب المستخدم في برنامج التكوين تؤدي إلى رفع مستوى الأداء و إتقان أفراد لعملهم.

_ سعي المؤسسة لاستقطاب كفاءات فردية ذات معارف ومهارات تم تسعى لتطوير كفاءات جماعية من خلال تشكيل فرق العمل في مختلف المستويات الإدارية أثناء التكوين.

_ الملتقيات الدورية للموظفين بين مختلف الفروع تساهم في تطوير الأداء و ذلك بتبادلهم الخبرات حول الأنشطة التي يتلقونها أثناء التكوين.

_ التكوين ليس تحسين أداء مستوى الأفراد إنما يسعى إلى تنمية القدرات الفكرية و السلوكية و العلائقية لدى العمال.

دليل المقابلة:

__ ما هي طبيعة المؤسسة و أهدافها و مهامها ومصالحها و عدد عمالها و الهرم التنظيمي؟

__ هل تقوم المؤسسة بالتوظيف؟ كيف يتم ذلك؟

__ ما هي مهام مصلحة التكوين؟ وكيف يتم التكوين؟ ما هي أنواعه(خطة التكوين)؟

__ كيف تتم عملية تقييم الأداء؟

__ كيف يتم توزيع الحوافز المادية و المعنوية؟

__ كيف تتم عملية الترقية؟

__ كيف تتم إدارة الحياة المهنية للعامل أي المسار المهني للعامل؟

__ ما هي مهام مصلحة العمال و تسيير الملفات الأجور و الغيابات؟

__ ما هي مهام مصلحة الشؤون الاجتماعية؟

__ ما هي مهام مصلحة علاقات العمل؟

__ كيف يتم التعامل مع حوادث العمل؟

__ هل المؤسسة لديها إدارة الجودة ISO؟

__ هل المؤسسة لديها الأمن و سلامة المحيط؟

نرجو منك الإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة.

ملاحظة: أحيطكم بما أن المعلومات التي تدلوا بها تبقى سرية ولا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي وشكرا على حسن تعاونكم.

المحور الأول: بيانات الشخصية.

1/ الجنس:

ذكر أنثى

2/ السن:

أقل من 20 من 20 أقل من 30
من 30 أقل من 40 من 40 أقل من 50
من 50 فما فوق

3/ المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط
ثانوي جامعي

4/ الحالة العائلية:

أعزب متزوج
أرمل مطلق

5/ الاقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات من 05 سنوات أقل من 10 سنوات
من 10 أقل من 15 سنة من 15 سنة أقل من 20 سنة
من 20 سنة فما فوق

6/ المنصب المهني:

إطار
عامل ماهر
عامل تنفي

المحور الثاني: التكوين و المهارات السلوكية:

7- ما نوع التكوين الذي التحقت به؟

داخلي داخلي و خارجي خارجي

- 2- هل ساعدتك البرامج التكوينية على زيادة إنتاجيتك؟
 نعم لا
- 3- هل ساهم التكوين ساعدك على تحسين إنجاز للعمل؟
 نعم لا
- 4- هل محتوى البرامج التكوين ساعدك على تحسين إنجازك للعمل؟
 نعم لا
- 5- هل محتوى البرامج التكوينية الذي استفدت منه جعلك تنجز العمل بسرعة؟
 نعم لا
- 6- هل ترى أنك استفدت من الخبرة العلمية و التطبيقية خلا تكوينك لإنجاز عملك بكفاءة؟
 نعم لا
- 7- هل ساعدك برنامج التكوين على التحكم في استخدام آلات جديدة؟
 نعم لا
- 8- هل ساعدتك البرامج التكوينية على كيفية صيانة الآلة التي تستخدمها في عملك؟
 نعم لا

المحور الثالث: التكوين و المهارات المعرفية:

- 9- هل البرامج التكوينية نمت لديك روح الابتكار؟
 نعم لا
- 10- هل من خلال المعارف المتحصل عليها من التكوين زاد تنظيمك للعمل؟
 نعم لا
- 11- هل من خلال المعارف النظرية التي تحصلت عليها من التكوين أصبحت تعرف الحقوق و الواجبات التي عليك؟
 نعم لا
- 12- بعد اكتسابك للمعارف من التكوين، هل أصبحت أكثر التزاما باللوائح و القوانين المنظمة للعمل؟
 نعم لا
- 13- هل ساهم التكوين في معرف لإجراء سير العمل في الم ؟
 نعم لا
- 14- هل من خلا المعارف المتحصل عليها من التكوين زاد شعورك بالمسؤولية اتجاه عملك؟
 نعم لا
- 15- هل من خلا استفادتك من التكوين، هل ساهم ذلك في تحليل الصعوبات التي تواجهك في العمل؟
 نعم لا
- في حالة الإجابة بلا يرجع ذلك إلى:

لغة التكوين غير مناسبة غياب تصور مسبق عن طبيعة العمل

16- هل استفادتك من التكوين زاد من قدراتك على مشاكل العمل؟

نعم لا

المحور الرابع: التكوين و المهارات العلائقية:

- 17- هل استفادتك من التكوين سهلت من عملية الاتصال بينك بين زملاء؟
نعم لا
- 18- من خلا استفادتك من التكوين، هل ساهم التكوين في تحسين عملية الاتصال بينك و بين المشرفين؟
نعم لا
- 19- هل ساهم التكوين في تح عملية الاتصال بينك و بين إدارة؟
نعم لا
- 20- هل التكوين عزز لديك ممارسة السلوك التعاوني؟
نعم لا

نرجو منك الإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة.

ملاحظة: أحيطكم بما أن المعلومات التي تدلوا بها تبقى سرية ولا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي وشكرا على حسن تعاونكم.

المحور الأول: بيانات الشخصية.

1/ الجنس:

ذكر أنثى

2/ السن:

أقل من 20 من 20 أقل من 30
من 30 أقل من 40 من 40 أقل من 50
من 50 فما فوق

3/ المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط
ثانوي جامعي

4/ الحالة العائلية:

أعزب متزوج
أرمل مطلق

5/ الاقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات من 05 سنوات أقل من 10 سنوات
من 10 أقل من 15 سنة من 15 سنة أقل من 20 سنة
من 20 سنة فما فوق

6/ المنصب المهني:

إطار
عامل ماهر
عامل تنفي

المحور الثاني: التكوين و المهارات السلوكية:

7- ما نوع التكوين الذي التحقت به؟

- داخلي خارجي داخلي و خارجي
- 8- كم عدد الدورات التكوينية التي شملتكم؟
دورة واحدة دورات رات أكثر من ذلك
- 9- هل ساعدتك البرامج التكوينية على زيادة إنتاجيتك؟
نعم لا
- 10- هل ساهم التكوين ساعدك على تحسين إنجاز للعمل؟
نعم لا
- 11- هل محتوى البرامج التكوين ساعدك على تحسين إنجازك للعمل؟
نعم لا
- 12- هل محتوى البرامج التكوينية الذي استفدت منه جعلك تنجز العمل بسرعة؟
نعم لا
- 13- هل ترى أنك استفدت من الخبرة العلمية و التطبيقية خلا تكوينك لإنجاز عملك بكفاءة؟
نعم لا
- 14- هل ساعدك برنامج التكوين على التحكم في استخدام آلات جديدة؟
نعم لا
- 15- هل ساعدك برنامج التكوين على التحكم في الآلة التي تعمل عليها؟
نعم لا
- 16- هل ساعدتك البرامج التكوينية عل كيفية صيانة الآلة التي تستخدمها في عملك؟
نعم لا

المحور الثالث: التكوين و المهارات المعرفية:

- 17- هل أضاف لك التكوين معارف جديدة حول العمل؟
نعم لا
- 18- هل البرامج التكوينية نمت لديك روح الابتكار؟
نعم لا
- 19- هل من خلال المعارف المتحصل عليها من التكوين زاد تنظيمك للعمل؟
نعم لا
- 20- هل من خلال المعارف النظرية التي تحصلت عليها من التكوين أصبحت تعرف الحقوق و الواجبات التي عليك؟
نعم لا
- 21- بعد اكتسابك للمعارف من التكوين، هل أصبحت أكثر التزاما باللوائح و القوانين المنظمة للعمل؟
نعم لا
- 22- هل ساهم التكوين في معرفتك لإجراء سير العمل في المؤسسة؟
نعم لا
- 23- هل من خلا المعارف المتحصل عليها من التكوين زاد شعورك بالمسؤولية اتجاه عملك؟
نعم لا
- 24- هل من خلا استفادتك من التكوين، هل ساهم ذلك في تحليل الصعوبات التي تواجهك في العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا يرجع ذلك إلى:

لغة التكوين غير مناسبة غياب تصور مسبق عن طبيعة العمل

25- هل استفادتك من التكوين زاد من قدراتك على مشاكل العمل؟

نعم لا

المحور الرابع: التكوين و المهارات العلائقية:

26- هل استفادتك من التكوين سهلت من عملية الاتصال بينك وبين زملاء؟

نعم لا

27- من خلا استفادتك من التكوين، هل ساهم التكوين في تحسين عملية الاتصال بينك و بين المشرفين؟

نعم لا

28- هل ساهم التكوين في تحسّن عملية الاتصال بينك و بين المشرفين؟

نعم لا

29- هل تطلب المساعدة من زملائك عند الحاجة؟

نعم لا

30- هل التكوين عزز لديك ممارسة السلوك التعاوني؟

نعم لا

31- هل التكوين عزز لديك ممارسة السلوك التنافسي؟

نعم لا

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين نوع التكوين في المؤسسات.	18
02	يمثل عينة و مواصفات الدراسة الاستطلاعية.	57
03	يوضح صدق الاتساق الداخلي.	58
04	يوضح ارتباطات الأبعاد مع الدرجة الكلية.	59
05	يوضح قيمة ثبات التجزئة النصفية.	60
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.	61
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.	61
08	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	62
09	يمثل توزيع العينة حسب الحالة العائلية.	63
10	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.	64
11	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المناصب المهنية.	64
12	يمثل توزيع العينة حسب نوع التكوين الذي إستقعدوا منه.	66
13	يمثل مدى مساهمة البرامج التكوينية على زيادة الإنتاجية.	67
14	يمثل توزيع العينة حسب مدى مساهمة التكوين في تحسين إنجازك للعمل.	68
15	يمثل توزيع العينة حسب ما مدى استفادتهم من البرامج التكوينية و جعلهم ينجزون العمل بسرعة .	69
16	يمثل مدى كفاءة أفراد في إنجاز العمل.	69
17	يمثل مدى مساهمة برامج التكوين على التحكم في استخدام آلات جديدة.	70
18	يوضح مدى مساهمة البرامج التكوينية على القدرة على صيانة الآلة.	71
19	يمثل مساهمة البرامج التكوينية في تنمية روح الابتكار.	72
20	يمثل مساهمة المعارف في زيادة تنظيم العمل بعد الخضوع للتكوين.	73
21	يمثل مدى مساهمة المعارف النظرية في تعريف العامل بالحقوق و الواجبات في العمل.	73
22	يمثل مدى التزام العامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل .	74
23	يمثل ما مدى مساهمة التكوين في معرفة إجراءات سير العمل في المؤسسة.	75
24	يمثل مدى مساهمة العامل في زيادة شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله.	76
25	يمثل مدى مساهمة التكوين في تحليل الصعوبات التي تواجه العامل في العمل.	77
26	يمثل إذا كان التكوين يزيد من القدرة على حل مشاكل العمل.	78
27	يوضح إذا كان التكوين يسهل من عملية الاتصال بينك وبين زملاء.	79
28	يوضح إذا كان التكوين يساهم في تحسين عملية الاتصال بينك و بين المشرفين.	80
29	يمثل مساهمة التكوين في تحسين عملية الاتصال بين العامل و الإدارة.	81
30	يمثل إذا كان التكوين يغرز ممارسة السلوك التعاوني.	82

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم
21	يمثل كتعبير عن الحاجة التكوينية.	01
22	يمثل تحديد احتياجات التكوينية.	02
25	يمثل العملية البيداغوجية للتكوين.	03
36	يبين بعض التعاريف المسند لمصطلح الكفاءات.	04
37	يمثل تصنيف مستويات أنواع الكفاءات .	05
42	يمثل أبعاد الكفاءة الأساسية.	06
43	يمثل مكونات و مستويات الكفاءة.	07
44	يمثل مكونات الكفاءة و مراحل اكتسابها.	08
45	يمثل العوامل التي تؤثر في تطوير الكفاءات البشرية.	09
61	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.	10
62	يمثل توزيع نسب عمر.	11
63	الشكل البياني يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي.	12
63	يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة العائلية.	13
64	يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الاقدمية في العمل.	14
65	يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب المناصب المهنية.	15
66	يمثل نوع التكوين الذي التحقت به.	16
67	يمثل توزيع العينة حسب مدى مساهمة البرامج التكوينية على زيادة الإنتاجية.	17
68	يمثل توزيع العينة حسب مدى مساهمة في تحسين إنجازك للعمل.	18
69	يمثل توزيع العينة حسب ما مدى استفادتهم من البرامج التكوينية و جعلهم ينجزون العمل بسرعة .	19
70	يمثل مدى كفاءة أفراد في إنجاز العمل.	20
70	يمثل مدى مساهمة برامج التكوين على التحكم في استخدام آلات جديدة.	21
71	يوضح مدى مساهمة البرامج التكوينية على القدرة على صيانة الآلة.	22
72	يمثل مساهمة البرامج التكوينية في تنمية روح الابتكار.	23
73	يمثل مساهمة المعارف في زيادة تنظيم العمل بعد الخضوع للتكوين.	24
74	يمثل مدى مساهمة المعارف النظرية في تعريف العامل بالحقوق و الواجبات في العمل.	25
75	يمثل مدى التزام العامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل .	26
76	يمثل ما مدى مساهمة التكوين في معرفة إجراءات سير العمل في المؤسسة.	27
76	يمثل مدى مساهمة العامل في زيادة شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله:	28
77	يمثل مدى مساهمة التكوين في تحليل الصعوبات التي تواجه العامل في العمل.	29
78	يمثل إذا كان التكوين يزيد من القدرة على حل مشاكل العمل.	30
79	يوضح إذا كان التكوين يسهل من عملية الاتصال بينك وبين زملاء.	31
80	يوضح إذا كان التكوين يساهم في تحسين عملية الاتصال بينك و بين	32

	المشرفين.	
81	يمثل مساهمة التكوين في تحسين عملية الاتصال بين العامل و الإدارة.	33
82	يمثل إذا كان التكوين يغرز ممارسة السلوك التعاوني.	34

الخاتمة:

يسعى التكوين لتنمية و تطوير كفاءتها الأفراد و ذلك برفع مستوى المعارف و المهارات و السلوكيات العلائقية للموارد البشرية التي تعتبر أحد الأبعاد القادرة على خلق القيمة المضافة، فهي تمثل بحق القوى التنافسية يمكن أن تضمن للتنظيم التكيف و البقاء، لذا وجب ترشيد هذه العملية و التخطيط لها، غير أن أهمية التكوين هذه يجب ألا تعتبر ذريعة للقيام بعمليات التكوين بشكل عشوائي ، بل تنظيمها و مراجعة حساباتها فيما يخص الإنفاق و الاستثمار الرشيد.

كما اعتمدنا على عينة الدراسة تشمل مختلف المستويات لدى مؤسسة التأمينات و خلصت دراستنا إلى أن التكوين يعمل على تطوير الأفراد و رفع قدراتهم التنافسية علة مواجهة التحديات الخارجية من أجل التكيف مع متطلبات المحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه.

و بالتالي فنجاح التكوين يؤدي الاعتراف بأهمية العنصر البشري و بدره في الفعالية التنظيمية ، لهذا من المهم استثماره من خلال التكوين المتواصل و ذلك بوضع برامج تكوينية جيدة تساهم في تكوين نقاط التحسين لدى الأفراد و يكون منهم أهم عنصر لمواجهة هذه التغيرات و التحديات باتخاذ القرارات السليمة ، و حل المشاكل و البحث عن فرص الاستثمار و غيرها من العمليات التي تتطلب الحاجة إلى المهارات و المعارف جديدة تواكب متطلبات المحيط الداخلي و الخارجي.

قائمة المراجع:

1- الكتب:

- أحمد، ماهر. (2001). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بوزيان عثمان. (2004). اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص اندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، الجزائر: جامعة ورقلة.
- ثابتي الحبيب، عبو الجبالي. (2009). تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية للمؤسسات الألفية الثالثة. مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية.
- سعاد نائف، البرنوطي. (2001). إدارة الموارد البشرية: إدارة أفراد، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- صلاح الدين، عبد الباقي. (2020). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- صلاح الدين، محمد عبد الباقي. (2001). الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- صلاح، الشنواني. (1999). إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- عبد الكريم، بوحفص (2010). التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- علي سلمى. (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة، مصر: دار غريب للنشر.
- علي، السلمي. (1995). إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار عريب للطباعة و النشر و التوزيع.
- عمر، وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- فاطمة الزهراء، بوكرمة. (2008). الكفاءة مفاهيم ونظريات، الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع.
- حبيب، بلية بن محمود. (2018). وظيفة التكوين و التدريب في إدارة الموارد البشرية- الإدارة العمومية في الجزائر، ط1، عمان: دار الراية للنشر و التوزيع.
- محفوظ أحمد، جودة. (2010). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- محمد جمال، برعي. (1973). التدريب و التنمية، القاهرة: عالم الكتب.
- محمد، مسلم. (2007). مدخل إلى علم النفس العمل، ط1. الجزائر: قرطبة للنشر و التوزيع.
- مصطفى نجيب، شلوس. (1996). إدارة الموارد البشرية. إدارة الأفراد، ط3، عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.

2/ المذكرات:

- أسيار رحيل. (2010/2011). دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. جامعة بومرداس: الجزائر.

بوازيد وسيلة.مقاربة الموارد و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف،مذكرة لنيل شهادة الماجستير:جامعة سطيف1.

صافية،أوشيشي.(2015/2014).دور التكوين في تنظيم الكفاءات،مذكرة التخرج ضمن نيل شهادة الماستر في علم التسيير.إدارة الأعمال الإستراتيجية:جامعة أكلي اولحاج.

كمال،طاطاي.(2003/2002).دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية:مركب السيارات الصناعية بالروبية،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،فرع التخطيط و التنمية.كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير:جامعة الجزائر.

محمود،يوقطف.(2014/2013).التكوين أثناء الخدمة و دورة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية –دراسة ميدانية بجامعة خنشلة عباس لغرور،مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير.

مليكة رويمل، سلاف خدروش.(2018/2017).دور التكوين في رفع مستوى الكفاءات المهنية للعامل في المؤسسات الصناعية.دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالمميلة،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع.تخصص: عمل و تنظيم

نسيمة حمداش، أعراب غانية.(2019/2018).دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية(دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة).جامعة أكلي محند اولحاج،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير .تخصص:إدارة أعمال.

هاملي عبد القادر.(2011/2010).وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.تخصص تسيير الموارد البشرية.تلمسان:جامعة أبو بكر بلقايد.

المجلات:

شوشان سهام،يحياوي نعيمة.(2015).دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز(دراسة حالة: شركة الاسمنت عين التوتة)،جامعة باتنة1،العدد1/31. جامعة زيان عاشور بالجلفة:مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، دراسات الاقتصادية.

عبد الرؤوف قمبر،ندير رقي.(2017).دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي(دراسة حالة شركة الدراسات التقنية و الهندسية المعمارية لولاية المدية).المجلد2،العدد2.المجلة الجزائرية للموارد البشرية.

المراجع باللغة الفرنسية:

Anne Diertrich et d'autre, Management des compétences 3^{eme} ed.2010.

Dunod ,Paris.

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	55,6	55,6	55,6
	أنثى	16	44,4	44,4	100,0
Total		36	100,0	100,0	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 من أقل 20 من	10	27,8	27,8	27,8
	40 من أقل 30 من	14	38,9	38,9	66,7
	50 من أقل 40 من	5	13,9	13,9	80,6
	فوق فما 50 من	7	19,4	19,4	100,0
Total		36	100,0	100,0	

		التعليمي المستوى			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	4	11,1	11,1	11,1
	ثانوي	6	16,7	16,7	27,8
	جامعي	26	72,2	72,2	100,0
Total		36	100,0	100,0	

		العائلية الحالة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	12	33,3	33,3	33,3
	متزوج	19	52,8	52,8	86,1
	مطلق	3	8,3	8,3	94,4
	أرمل	2	5,6	5,6	100,0
Total		36	100,0	100,0	

العمل في الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 05 من أقل	13	36,1	36,1	36,1
	سنوات 10 من أقل سنوات 05 من	9	25,0	25,0	61,1
	سنة 15 من أقل سنوات 10 من	5	13,9	13,9	75,0
	سنة 20 من أقل سنة 15 من	1	2,8	2,8	77,8
	فوق فما سنة 20 من	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

المهني المنصب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	22	61,1	61,1	61,1
	ماهر عامل	10	27,8	27,8	88,9
	تنفيذ عامل	4	11,1	11,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

		السلوكية المعارف و التكوين	المعرفية المهارات و التكوين	العلائقية المهارات و التكوين	الكلية البعد
و التكوين السلوكية المعارف	Pearson Correlation	1	,632**	,794**	,918**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36
و التكوين المعرفية المهارات	Pearson Correlation	,632**	1	,685**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36
و التكوين العلائقية المهارات	Pearson Correlation	,794**	,685**	1	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36
الكلية البعد	Pearson Correlation	,918**	,845**	,922**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36
التكوين نوع ما به؟ التحقت الذي	Pearson Correlation	,576**	,341*	,183	,424**
	Sig. (2-tailed)	,000	,042	,285	,010
	N	36	36	36	36
الدورات عدد كم التي التكوينية شملتكم؟	Pearson Correlation	,108	,635**	,017	,264
	Sig. (2-tailed)	,529	,000	,922	,120
	N	36	36	36	36
ساعدتك هل-	Pearson Correlation	,514**	,561**	,524**	,592**

التكوينية البرامج زيادة على إنتاجيتك؟	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,000
---	-----------------	------	------	------	------

		السلوكية المعارف و التكوين	المعرفية المهارات و التكوين	المهارات و التكوين العلائقية	البعد الكلبي
و التكوين المعارف السلوكية	Pearson Correlation	1	,632**	,794**	,918**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36
و التكوين المهارات المعرفية	Pearson Correlation	,632**	1	,685**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36
و التكوين المهارات العلائقية	Pearson Correlation	,794**	,685**	1	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36
الكلبي البعد	Pearson Correlation	,918**	,845**	,922**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36
التكوين نوع ما به؟ التحقت الذي	Pearson Correlation	,576**	,341*	,183	,424**
	Sig. (2-tailed)	,000	,042	,285	,010
	N	36	36	36	36
الدورات عدد كم التي التكوينية شملتكم؟	Pearson Correlation	,108	,635**	,017	,264
	Sig. (2-tailed)	,529	,000	,922	,120
	N	36	36	36	36
ساعدتك هل- التكوينية البرامج زيادة على إنتاجيتك؟	Pearson Correlation	,514**	,561**	,524**	,592**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,000
	N	36	36	36	36
التكوين ساهم هل على ساعدك إنجاز تحسين للعمل؟	Pearson Correlation	,606**	,623**	,652**	,697**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36
محتوى هل التكوين البرامج على ساعدك إنجازك تحسين للعمل؟	Pearson Correlation	,606**	,623**	,652**	,697**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36
محتوى هل التكوينية البرامج	Pearson Correlation	,698**	,616**	,759**	,772**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

منه استفدت الذي العمل تنجز جعلك بسرعة؟	N	36	36	36	36
أنت ترى هل	Pearson Correlation	,606**	,623**	,652**	,697**
من استفدت	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
و العلمية الخبرة خلا التطبيقية لإنجاز تكوينك بكفاءة؟ عملك	N	36	36	36	36
ساعدك هل	Pearson Correlation	,487**	,386*	,678**	,577**
التكوين برنامج في التحكم على ألات استخدام جديدة؟	Sig. (2-tailed)	,003	,020	,000	,000
ساعدك هل	N	36	36	36	36
التكوين برنامج في التحكم على تعمل التي الآلة عليها؟	Pearson Correlation	,283	,254	,529**	,393*
ساعدك هل	Sig. (2-tailed)	,095	,135	,001	,018
التكوين برنامج في التحكم على تعمل التي الآلة عليها؟	N	36	36	36	36
ساعدتك هل التكوينية البرامج صيانة كيفية عل التي الآلة في تستخدمها عملك؟	Pearson Correlation	,529**	,378*	,418*	,499**

التكوينية البرامج ساعدتك هل التي الآلة صيانة كيفية عل عملك؟ في تستخدمها	Pearson Correlation	,529**	,378*	
	Sig. (2-tailed)	,001	,023	
	N	36	36	
التكوين لك أضاف هل العمل؟ حول جديدة معارف	Pearson Correlation	,020	-	
	Sig. (2-tailed)	,907	,869	
	N	36	36	
نمت التكوينية البرامج هل الابتكار؟ روح لديك	Pearson Correlation	,546**	,386*	
	Sig. (2-tailed)	,001	,020	
	N	36	36	
المعارف خلال من هل التكوين من عليها المتحصل للعمل؟ تنظيمك زاد	Pearson Correlation	,694**	,387*	
	Sig. (2-tailed)	,000	,020	

	N		36	36	
المعارف خلال من هل	Pearson Correlation		,371*	,377*	,5
عليها تحصلت التي النظرية					
تعرف أصبحت التكوين من	Sig. (2-tailed)		,026	,023	
التي الواجبات و الحقوق	N		36	36	
عليها؟					
من للمعارف اكتسابك بعد	Pearson Correlation		,419*	,377*	,6
أكثر أصبحت هل التكوين،					
القوانين و بالوائح التزاما	Sig. (2-tailed)		,011	,023	
للعمل؟ المنظمة	N		36	36	
معرفتك في التكوين ساهم هل	Pearson Correlation		,505**	,371*	,7
في العمل سير لإجراء					
المؤسسة؟	Sig. (2-tailed)		,002	,026	

التكوين من عليها المتحصل المعارف خلال من هل	Pearson Correlation	,547**	,478**	,749**	,65
عملك؟ اتجاه بالمسؤولية شعورك زاد	Sig. (2-tailed)	,001	,003	,000	,0
	N	36	36	36	
ذلك ساهم هل التكوين، من استفادتك خلال من هل	Pearson Correlation	,653**	,548**	,719**	,71
العمل؟ في تواجهك التي الصعوبات تقليل في	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,0
	N	36	36	36	
على قدراتك من زاد التكوين من استفادتك هل	Pearson Correlation	,802**	,449**	,639**	,71
العمل؟ مشاكل	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,0
	N	36	36	36	
الاتصال عملية من سهلت التكوين من استفادتك هل	Pearson Correlation	,716**	,639**	,698**	,76
الزملاء؟ بينك وبينك	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,0
	N	36	36	36	
التكوين ساهم التكوين، هل من استفادتك خلال من	Pearson Correlation	,514**	,377*	,753**	,61
المشرفين؟ بينك وبينك الاتصال عملية تحسين في	Sig. (2-tailed)	,001	,023	,000	,0
	N	36	36	36	
بينك الاتصال عملية تحسين في التكوين ساهم هل	Pearson Correlation	,657**	,514**	,650**	,68
الإدارة؟ بينك وبينك	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,0
	N	36	36	36	
الحاجة؟ عند زملائك من المساعدة تطلب هل	Pearson Correlation	,144	,107	,100	,1

الحاجة؟ عند زملائك من المساعدة تطلب هل	Pearson Correlation	,144	,107	,100	,1
	Sig. (2-tailed)	,401	,536	,563	,4
	N	36	36	36	
التعاوني؟ السلوك ممارسة لديك عزز التكوين هل	Pearson Correlation	,375*	,402*	,514**	,47
	Sig. (2-tailed)	,024	,015	,001	,0

	N	36	36	36	
التنافسي؟ السلوك ممارسة لديك عزز التكوين هل	Pearson Correlation	,160	-,176	-,128	-,0
	Sig. (2-tailed)	,350	,305	,458	,8

Correlations

		المعارف و التكوين السلوكية	المهارات و التكوين المعرفية	المهارات و التكوين العلائقية	الكلبي البعد
السلوكية المعارف و التكوين	Pearson Correlation	1	,632**	,794**	,918**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36
المعرفية المهارات و التكوين	Pearson Correlation	,632**	1	,685**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36
العلائقية المهارات و التكوين	Pearson Correlation	,794**	,685**	1	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36
الكلبي البعد	Pearson Correlation	,918**	,845**	,922**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,688
		N of Items	13 ^a
	Part 2	Value	,670
		N of Items	12 ^b
Total N of Items		25	
Correlation Between Forms		,802	
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	,890	
	Unequal Length	,890	
Guttman Split-Half Coefficient		,875	