



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أحمد بن أحمد 2 وهران



كلية العلوم الاجتماعية: قسم علم الاجتماع

ماستر 2 علم اجتماع التنظيم و العمل

دور التكوين في تحسين أداء العاملين
دراسة ميدانية بشركة التأمين و إعادة التأمين
LA CAAR

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم و العمل

الأستاذ المشرف:

أ. زمور زين الدين.

إعداد الطالبتان:

براحيل مروى

حناش نوال

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسة	جامعة أحمد بن أحمد 2	أستاذة محاضرة - أ	حساين زاهية
مشرف	جامعة أحمد بن أحمد 2	أستاذ التعليم عالي	زمور زين الدين
مناقشة	جامعة أحمد بن أحمد 2	أستاذة محاضرة - ب	محمودي أميمة

السنة الجامعية 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

نهدي ثمرة جهدنا المتواضعة إلى أعر الناس على قلوبنا
إلى الوالدين العزيزين أطل الله في عمرهما، إلى من نقاسهم
أفراحنا و أحزاننا إلى كل الأصدقاء، إلى كل طالب علم أو
باحث في شتى المجالات وكل من يسعى جاهدا في
طلب العلم.



شكر و تقدير

نتقدم بالشكر الكبير لله سبحانه و تعالى الذي وقفنا لإنجاز

هذا العمل بعدها نتقدم بخالص الشكر و التقدير للأستاذ الفاضل

زمور زين الدين على كل ما قدمه لنا من توجيهات منهجية ساعدتنا

على إنجاز هذا البحث نسأل الله أن يجازيه خيرا و يوفقه.

إلى أساتذتي و أستاذاتي و كل من أشرف على تعليمنا و إلى كل

من ساهم في هذه المذكرة من قريب أو بعيد شكرا لكم.

ملخص الدراسة:

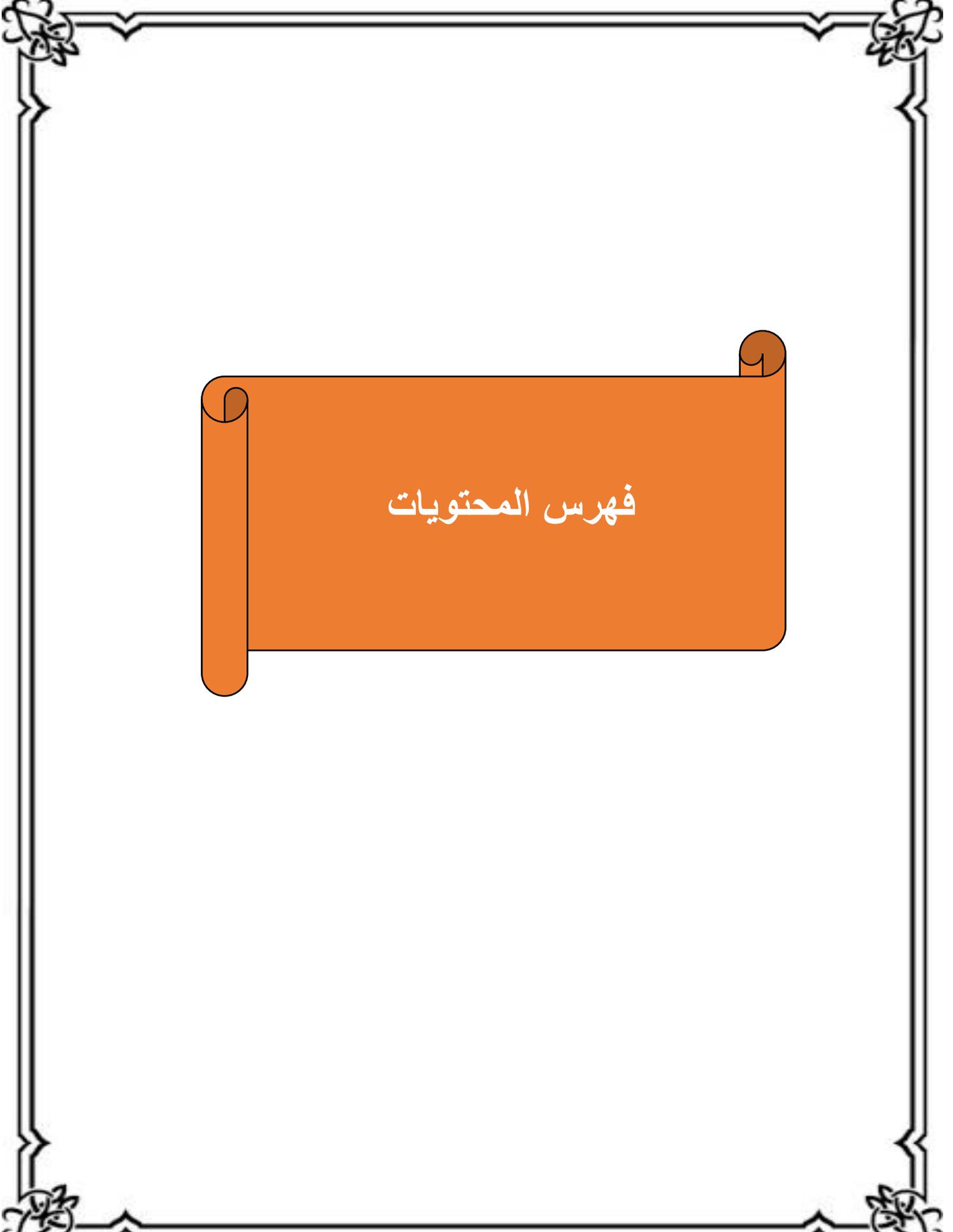
-إهتمت هذه الدراسة بموضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين، نظرا لأهميته في زيادة كفاءة و فعالية المنشأة في تأدية الأدوار التي تقوم بها و تحقق الأهداف المطلوب منها لذا إستهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع التكوين بالشركة الجزائرية التأمين و إعادة التأمين (la caar) وعلى مقوماته و أساليبه و التي تساعد على تحسين أداء العاملين و التعرف على مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة مع العمال التي تنتج على نقص التكوين و كان هذا سببا لإختيار هذا الموضوع للكشف عن دور التكوين في تحسين أداء العاملين بهذه المؤسسة.

Résumé:

Cette étude s'est concentrée sur la question de la formation et de son rôle dans l'amélioration des performances des travailleurs, compte tenu de son importance pour accroître l'efficacité et l'efficacite de l'entreprise dans l'accomplissement de ses rôles et la réalisation des objectifs souhaités.

Cette étude vise à identifier la réalité de la composition de la compagnie d'assurance algérienne et la reconstitution de la caar, ses caractéristiques et ses méthodes, et qui contribuent à améliorer les performances des salariés.

L'identification des différents problèmes auxquels l'entreprise est confrontée avec des travailleurs qui résultent d'un manque de formation, et c'est une raison pour laquelle ce sujet a été choisi pour révéler le rôle de la formation dans l'amélioration des performances des employés de cette institution.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

4.....	الإهداء
5.....	شكر و تقدير
6.....	ملخص الدراسة
14.....	مقدمة
15.....	الفصل الأول: الإطار الإشكالي والنظري للدراسة
2.....	تمهيد :
3.....	اولا: موضوع الدراسة
3.....	ثانيا: الدراسات السابقة :
3.....	الدراسة الاولى
4.....	الدراسة الثانية
5.....	الدراسة الثالثة
6.....	علاقة هذه الدراسات بالدراسة الحالية :
6.....	ثالثا إشكالية الدراسة:
7.....	رابعا : فرضيات الدراسة
7.....	خامسا :تحديد المفاهيم :
7.....	1-مفهوم التكوين و خصائصه
11.....	2-أهداف التكوين و أهميته :
11.....	-أهداف التكوين:
12.....	-أهمية التكوين :
14.....	3-أنواع التكوين :
17.....	4-أساليب التكوين :
19.....	5- مبادئ التكوين و مراحلته :
19.....	1-مبادئه :

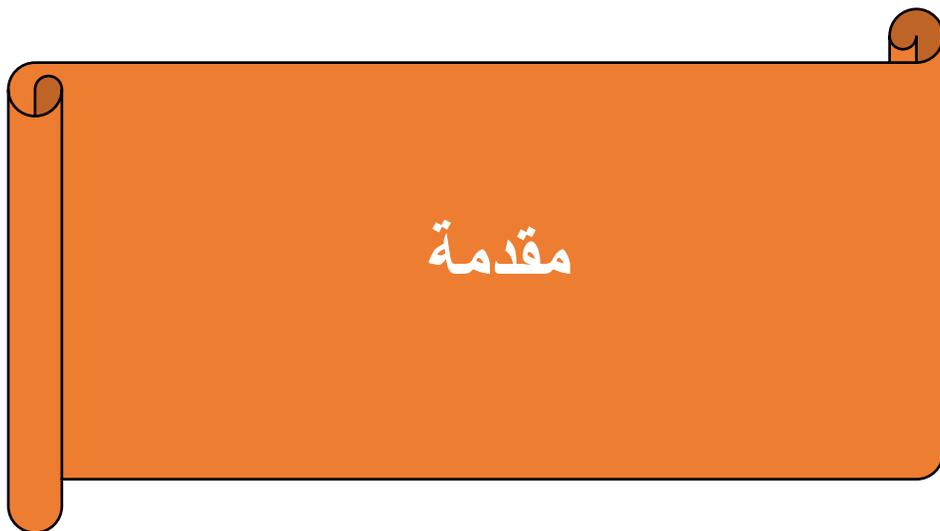
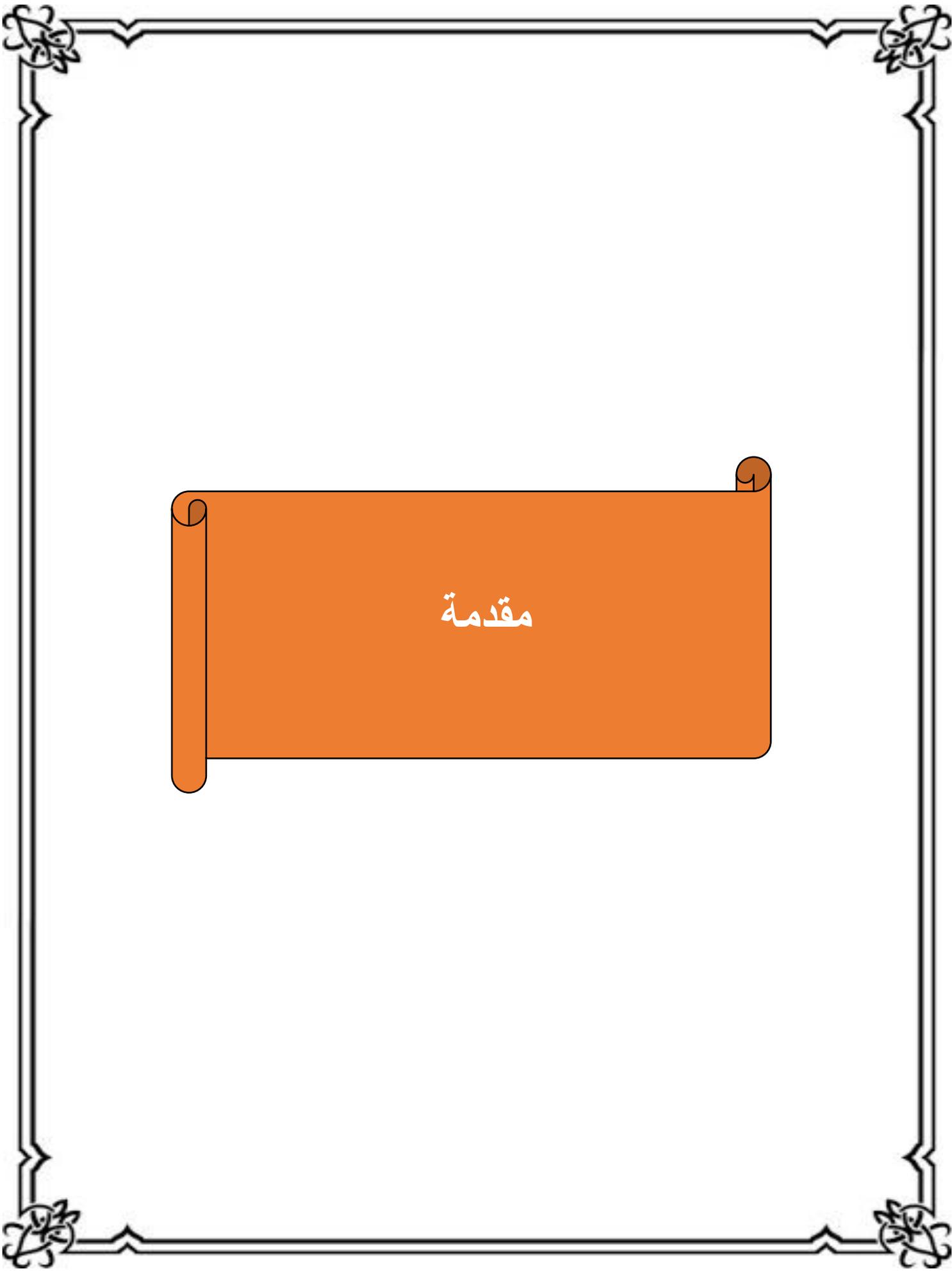
20	مراحل التكوين
22	ثانيا : دور المكون في اعداد الاداء الفعال للمكونين
22	1-تعريف المكون.....
22	2-خصوصيات المكون الفعال.....
22	3-اختيار المكونين
23	4-مهام مسؤول التكوين
24	5-شروط نجاح عملية التكوين
25	6-مشكلات و معوقات التكوين
25	ثالثا: ماهية الاداء و تقييم اداء الموظفين
26	1-تعريف تقييم أداء العاملين
28	2-خصائص نظام تقييم الأداء
29	3-استخدامات تقييم الأداء
30	4-اهمية و اهداف تقييم اداء العاملين
33	5-معايير التقييم و الطرق المستخدمة
33	اولا: معايير تقييم اداء العاملين
34	ثانيا: طرق تقييم اداء العاملين
37	6-الأطراف القائمة بعملية تقييم اداء العاملين و مشكلاته
37	الفرع الاول : الاطراف القائمة بعملية تقييم اداء العاملين
38	الفرع الثاني: مشكلات تقييم الاداء
42	7-دور التكوين في تحسين اداء العاملين
42	الفرع الاول : اجراءات تحسين الاداء
43	الفرع الثاني: طرق تحسين الاداء الوظيفي
44	الفرع الثالث: التكوين و دوره في تحسين اداء العاملين
45	رابعا : مفهوم العاملين.....

45	خامسا : مفهوم المؤسسة
46	سادسا :أسباب إختيار الموضوع
46	أسباب ذاتية
46	أسباب موضوعية
46	سابعاً :أهمية الدراسة
47	ثامناً :أهداف الدراسة
48	خلاصة الفصل
49	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
50	تمهيد
51	أولاً : المراحل التي مر بها بحثنا
51	الدراسة الاستطلاعية
51	ثانياً :صعوبة الدراسة
51	ثالثاً:تسهيلات الدراسة
51	رابعاً : معلومات عن الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين
52	2: أهداف الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين
53	3 : معلومات عن المديرية الجهوية CAAR للتأمينات للغرب -وهران :
53	4:الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين
57	5: واقع التكوين في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR
58	6: أنواع التكوين في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين: CAAR
59	7: مراحل التكوين في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين
60	خامساً: المنهج المتبع في الدراسة
61	سادساً : الأدوات المستعملة
62	-تحليل و تفسير بيانات الدراسة
79	10-النتائج المتوصل إليها في الدراسة

79.....	11-أساليب تحليل البيانات
79.....	12-نتائج الدراسة
79.....	1-في ضوء الفرضيات الجزئية
80.....	2-نتائج الفرضية العامة
81.....	3-نتائج عامة
81.....	13-إقتراحات و توصيات
83.....	خلاصة الفصل
84.....	خاتمة
87.....	قائمة المرجع و المصادر
91.....	الملاحق

قائمة الجداول :

- جدول 1: يوضح تصور العينة حول الهدف من التكوين حسب الجنس.....62
- جدول 2 : يوضح تصور العينة حول الهدف من التكوين حسب السن.....63
- جدول 3: يوضح تصور العينة حول الهدف من التكوين حسب المستوى المهني.....64
- جدول 4: يوضح عدد الافراد الذين خضعوا للتكوين بعد الإلتحاق بمناصبهم حسب الجنس. 65
- جدول 5 : يوضح مكان إجراء التكوين لأفراد العينة حسب الجنس.....65
- جدول 6 : يوضح مكان إجراء التكوين لأفراد العينة حسب السن.....66
- جدول 7: يوضح مكان إجراء التكوين لأفراد العينة حسب الحالة العائلية.....67
- جدول 8 : يوضح مدى تلائم التوقيت المبرمج للتكوين مع الظروف الخاصة للعينة حسب الجنس.....68
- جدول 9 : يوضح تقييم المتكويين لعملهم بعد التكوين حسب المستوى المهني.....69
- جدول 10: يوضح مدى توافق البرامج التكوينية التي شارك فيها المتكويين مع المنصب الذي يشغلونه حسب الجنس70
- جدول 11: يوضح مدى توافق البرامج التكوينية التي شارك فيها المتكويين مع المنصب الذي يشغلونه حسب المستوى المهني.....71
- جدول 12: يوضح مدى توافق البرامج التكوينية التي شارك فيها المتكويين مع المنصب الذي يشغلونه حسب الاقدمية.....72
- جدول 13 : يوضح مساهمة البرامج التكوينية في إكتساب مهارات و معارف جديدة لدى الموظفين حسب المستوى المهني.....73
- جدول 14 : يوضح مساهمة البرامج التكوينية في إكتساب مهارات و معارف جديدة لدى الموظفين حسب الاقدمية.....74
- جدول 15 : يوضح تصور العينة الهدف من التكوين الذي إستفادوا منه حسب المستوى المهني.....75
- جدول 16: يوضح تصور العينة الهدف من التكوين الذي استفادوا منه حسب الجنس.....76
- جدول 17: يوضح تصور المتكويين حول مستوى المكونين المشرفين على عملية التكوين حسب المستوى التعليمي.....77
- جدول 18: يوضح تصور المتكويين حول مستوى المكونين المشرفين على عملية التكوين حسب المستوى المهني.....78



مقدمة

مقدمة

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري و مقياس لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة، وخيارات لرفع التحدي و مسايرة التقدم التكنولوجي و منح فرص للموظفين لتحسين مستواهم العلمي و المهني مما يؤهلهم للترقيات الإجتماعية. فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات المتجددة و المختلفة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم و تغيير سلوكهم و إتجاهاتهم بشكل إيجابي، لذا نجد المؤسسة تولي إهتماما بعناصر تحسين أداء مواردها البشرية من بينها التكوين وذلك بوضع برامج خاصة و تنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة و متخصصين في مجال التكوين.

تعد وظيفة التكوين من أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية و أهم مقومات التنمية بحيث تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالعامل كونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج، فعلى المؤسسة أن تتابع بإستمرار مستوى أداء موظفيها و منه تحديد الأحتياجات التكوينية لهم و من ثم تخطيط و تصميم البرامج المناسبة و الملائمة حسب الأهداف المسطرة و المراد تحقيقها قصد تنفيذها و تقييمها و متابعتها.

و عليه ركزت هذه الدراسة على محاولة الكشف عن العلاقة بين التكوين و الأداء من خلال معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين بشركة التأمين و إعادة التأمين و بذلك تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين، الفصل الأول و يتمثل في الإطار الإشكالي و النظري للدراسة و الفصل الثاني يتمثل في الدراسة الميدانية.

الفصل الأول تمثل في الإطار العام للدراسة و يتضمن في عرض إشكالية الدراسة بتحديد ما و صياغتها مع ذكر تساؤلاتها، و للإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات، ثم ذكر أسباب إختيار الموضوع، أهميته، أهدافه، ثم تحديد أهم المفاهيم المعتمدة في الدراسة إلى جانب عرض لأهم الدراسات السابقة، ثم تطرقنا إلى مفاهيم عامة حول التكوين، خصائص و أهمية التكوين، إجراءاته، أنواعه، أساليبه، ثم مراحل و معوقاته، ثم إلى ماهية الأداء من خلال التطرق إلى عناصر و محددات الأداء، العوامل المؤثرة فيه، أهميته، أهدافه، معايير التقييم و الطرق المستخدمة، الأطراف القائمة بعملية التقييم، مشكلات التقييم، و أخيرا التكوين و دوره في تحسين أداء العاملين.

الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى تحديد مجالات الدراسة ووصف المراحل التي مر بها بحثنا و المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، و الأساليب المتبعة، ثم تحليل و تفسير البيانات التي تحصلنا عليها من الميدان و محاولة التأكد من صدق الفرضيات التي تم طرحها في الدراسة و في الأخير قمنا بنتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة وصولاً إلى نتيجة عامة للدراسة و الإقتراح و التوصيات ثم الخاتمة و قائمة المراجع و المصادر.



الفصل الأول: الإطار الإشكالي والنظري
للدراسة

تمهيد :

يعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في إطار مسايرة التقنيات و تجديد المعلومات و إكتساب المهارات، إن العملية التكوينية عملية معقدة لما يتطلبه تصميمها من وسائل و تقنيات كبيرة تختلف حسب نوع و الطريقة المتبعة في التلقين و من أجل الإلمام بالتكوين مفهوما و برنامجا و تقييما تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار الإشكالي و النظري للدراسة :

1. موضوع الدراسة.
2. إشكالية الدراسة.
3. فرضيات الدراسة.
4. تحديد المفاهيم.
5. أسباب إختيار الموضوع.
6. أهمية الدراسة .
7. أهداف الدراسة.

أولاً: موضوع الدراسة :

إن التكوين في عصرنا الحالي يعتبر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بزيادة الكفاءة و الفعالية في أداء العمل و تغيير سلوك العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

ثانياً: الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

كانت بعنوان "دور التكوين في تحسين الانتاجية في المؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية تافنة "

التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة : كيف بإمكان المؤسسة تحسين أداء أفرادها و هذا من أجل الرفع من إنتاجية المؤسسة و كسبها ميزة تنافسية ؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية؟
- ما هو الدور الذي يلعبه التكوين على مستوى المؤسسات؟
- ماهي العوامل المؤثرة في أداء الأفراد على مستوى المؤسسات الإنتاجية؟
- ماهي الأساليب المتبعة في قياس إنتاجية العمل ومن المسؤول عن زيادتها وتحسينها في المؤسسات؟
- إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الجزء النظري أما الجزء التطبيقي إستعملت منهج التحليل المقارن لفحص النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، طرحت الباحثة عدة فرضيات مفادها:
- العنصر البشري يعتبر عنصر أساسي في التنمية الاقتصادية.
- إن تكوين الموارد البشرية له مردوديته على مستوى المؤسسة.
- إن الإستثمار في الموارد البشرية يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقة ومبدعة.

- المعدلات المرتفعة لإنتاج العمل لها علاقة إيجابية بنجاح وتحقيق المؤسسة الاقتصادية لأهدافها وهذا ما يساعد على زيادة فاعليتها وكفاءتها وحدتها.
- وظفت الباحثة في الدراسة النظرية البحث المكتبي و في دراسة الميدانية المقابلة و التقارير التي ساعدتها على جمع المعلومات و التي لخصت في الأخير إلى عدة نتائج تمثلت فيما يلي :
- يجب أن تتصف منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها البساطة، المرونة، الثقة، الإقتصاد.
- ربما إختلاف مفهوم التكوين عند الفئات المختلفة من الناس لكنه بوجه عام واضح في أذهان المعنيين ولذلك أسباب كثيرة منها إنتشار التكوين و شماله لأعداد متزايدة من العاملين ووجود إدارات مخصصة له و كثافة الجهود التي تبذلها المعاهد و الهيئات المختصة لنشر الوعي التكويني.
- يجب أن يبنى تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الإحتياجات التكوينية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات وقدرات أو إتجاهات معينة يراد تنميتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية محتملة بها لمواجهةها وعلاجها.
- تختلف طرق تحديد الإحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب.

الدراسة الثانية:

وكانت بعنوان "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات دراسة ميدانية مركب السيارات الصناعية (cvi) بالروبية" أجريت هذه الدراسة سنة 2002-2003 قدم الباحث عدة تساؤلات في دراسته و هي كالاتي:

التساؤل الرئيسي: ماهي الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها وتحسين أدائهم؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة؟
- ما هو الدور الذي تلعبه العملية التكوينية على مستوى المؤسسات؟
- ماهي أهم النتائج التي تتحصل عليها إدارة الإنتاج من خلال تأثير العملية التكوينية على مستوى المؤسسة؟
- إتبع الباحث المنهج الوصفي في الجزء النظري أما الجزء الميداني إستعمل منهج التحليل المقارن لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية وضع الباحث عدة فرضيات و هي كالاتي :

- أن العنصر البشري يعتبر عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية.
- أن التكوين الصحيح للموارد البشرية يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية.
- وقد إستخدم الباحث الإستبداد والمقابلة ومختلف التقارير والإحصائيات التي ساعدته على جمع المعلومات والتي لخصت في الأخير إلى عدة نتائج هي:
- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر هو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها.
- هناك قصور في تخطيط التكوين ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالمشكلات التنموية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين.
- إن التحليل السليم للإحتياجات التكوينية يقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع الحاجة للتكوين، وتحليل العمل الذي يوضح لنا عن التكوين المطلوب.

الدراسة الثالثة:

وكانت بعنوان "دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة كهرباء و طاقات متجددة بتفرت (sktm) أجريت هذه الدراسة سنة 2018- 2019 قدموا البحتة عدة تساؤلات في الدراسة وهي كالاتي:

التساؤل الرئيسي: ماهو دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

الأسئلة الفرعية:

- ماهو دور التكوين في تحسين دافعية الفرد في المؤسسة محل الدراسة؟
- ماهو دور التكوين في تحسين إدراك الدور لدى الفرد في المؤسسة محل الدراسة؟
- إستخدم البحتة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإستقصائي والمنهج الإحصائي لتجميع معلومات الدراسة.
- وضع البحتة عدة فرضيات وهي:
- توجد علاقة دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد تحسين دافعتهم في المؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد وتحسين قدراتهم في المؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد وتحسين إدراكهم لأدوارهم في المؤسسة محل الدراسة.

نتائج هذه الدراسة:

- التكوين يؤدي إلى خلق دافعية للعامل نحو تأدية المهام المنوطة له.

- التكوين يؤدي إلى إكتساب العامل لقدرات معرفية ومهارات فنية مختلفة.

- التكوين يؤدي إلى إدراك العامل لدوره داخل المؤسسة.

- التكوين بعد أنجح استثمار تتبناه المؤسسة لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة.

علاقة هذه الدراسات بالدراسة الحالية :

هذه الدراسات أفادتنا في استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء بالإضافة إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية كما ساعدت في توجيهنا إلى المراجع فيما يخص التكوين و الأداء.

ثالثاً: إشكالية الدراسة:

يعتبر التكوين من بين أهم السياسات في الموارد البشرية نظراً لأهميته القصوى في الوصول إلى الأهداف المسطرة و المرجوة و لذلك لا بد من دراسته كأحد العوامل الإجتماعية داخل المؤسسة فهو عنصر فعال لكون أداء العاملين في المؤسسة يتصف بعدم الثبات حيث يجب على كل مؤسسة متابعة هذا الأداء بصفة مستمرة و التحكم فيه من خلال التقييم الجيد و المستمر.

بغض النظر عن التحولات الإقتصادية التي تشهدها التكنولوجيا تزيد من حاجة الأفراد العاملين إلى تحديد معارفهم و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و كل هذا بالإعتماد على برامج تدريبية داخل المؤسسة من أجل ملاحقة الجديد في ثورة المعلومات التي باتت تشهد أهمية إعادة تدريب الأفراد فالمؤسسات التي إستطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية و كفاءة هي التي أعطت إهتمام كبير للتكوين و أدركت أنه لم يعد وسيلة ظرفية كما في السابق و إنما أصبح أداة جوهرية في تنمية و تطوير المورد البشري داخل المؤسسة . وهذا يعني أن التكوين أصبح ضرورة ملحة ووسيلة للإستثمار بإعتباره عنصر حيوي لا بد منه لبناء الخبرات و المهارات المتجددة بغرض رفع كفاءة و فعالية الأداء في المؤسسة و من هذا المنطلق تبرز لنا معالم الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين بشركة التامين و اعادة التامين LA CAAR ؟

الأسئلة الفرعية:

- كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين و كيف يساعد على تطوير قدرات و سلوك الموظفين؟
- هل التكوين لديه فعالية في تكوين الفرد و هل يساهم في تحقيق أهداف الشركة الجزائرية للتأمين و اعادة التأمين ؟
- كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين.

رابعاً : فرضيات الدراسة

فرضية عامة :

يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للتأمين و اعادة التأمين LA .CAAR

الفرضيات الفرعية :

- يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين ويساعد على تطوير قدرات و سلوك الموظفين بالشركة الجزائرية للتأمين و اعادة التأمين.
- يساهم التكوين بشكل فعال في تكوين الفرد كما يساهم أيضا في تحقيق أهداف الشركة الجزائرية للتأمين و اعادة التأمين .
- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين.

خامساً :تحديد المفاهيم :

التكوين، المكون، برامج التكوين، الاداء، العاملين، المؤسسة .

أ:ماهية التكوين

يحتل التكوين مكانة معتبرة في المعادلة المأمولة لأي منظمة بإعتباره مدخل حقيقي يمكن للموارد البشرية إكتساب معارف و مهارات و تغيير سلوكياتها و تطوير كفاءاتها بشكل يسمح بالتكيف مع تحولات مناهج العمل. و هذا ما جعلني أتطرق لموضوع التكوين في هذا العنصر و الإلمام بمختلف جوانبه.

1- مفهوم التكوين و خصائصه

لغويا : إن التكوين كمفردة لغوية إسم مشتق من فعل "كون" التي تعني عادة أنشأ، صنع، شكل، و المكون للشئ لا ينتهي إلى بعد إحداث تغييرات و معالجته لمادته الأولية من خلال

عمليات الإضافة و التصحيح التي تدخل على الحالة الأولية التي يكون عليها هذا الشيء. هذا لما يتعلق بالمادة أما لما يتعلق بالإنسان فالمقصود عادة هو التكوين المعنوي قد يعني إكتساب الإنسان معارف و مهارات و إتجاهات و أسلوب حياة جديد بما يجعله قادرا على القيام بنشاطات و مهام لم يكن بمقدوره القيام بها من قبل.¹

أما من الناحية الإصلاحية : فنجد أن " لوجندر 1988" قدم تعاريف عديدة كل حسب الميدان الذي يوظف فيه ففي مجال العمل يعرف التكوين بأنه: " مجموعة المعارف النظرية و العملية المكتسبة في الميدان أو مجال ما . أيضا هو " مجموع الأنشطة، المواقف البيداغوجية و الوسائل الديداكتيكية التي تستهدف تسهيل إكتساب و تطوير المعارف و المعلومات و القدرات قصد القيام بمهمة أو وظيفة.²

وحسب مفهوم **مدحت أبو النصر :** " التكوين عملية تطوير و تنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التكوين أو وسيلة نقل الخبرة في مجال المعرفة أو مهارة الإتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه و أيضا يمكن تعريفه على أنه مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح³ . وكما يعرفه **محمد مسلم :** " هو مجموعة الخطوات المنهجية للمنظمة التي تنطبق على مفهوم النسق و الأنشطة و التدريبات المتعلقة بالتكوين من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة. "

و عرفه **بو عبد الله لحسن** على أنه : " جملة المعارف النظرية و التطبيقية المكتسبة في تخصص معين ". و عرفه أيضا : " هو جملة النشاطات و الوضعيات البيداغوجية والوسائل الديداكتيكية التي تهدف إلى إكتساب الفرد و المعارف، إتجاهات، و مهارات جديدة أو تطوير سابقة حتى يكون قادرا على أداء مهمة أو عمل ما.⁴

و على أساس هذا التعريف أنشأ "**ماك فابغ**" مخطط بين مثلث التكوين و هو عبارة عن مثلث على رأس كل ضلع منطوق بحيث يمثل المنطق السوسولوجي الوضعية المهنية المتكون طبقته و نوعية عمله ثم المنطق سيكولوجي يمثل كفاءات و قدرات الشخصية للمتكون الديداكتيكي يتعلق بنوعية التكوين وكيفيته (أنظر الشكل رقم 1)

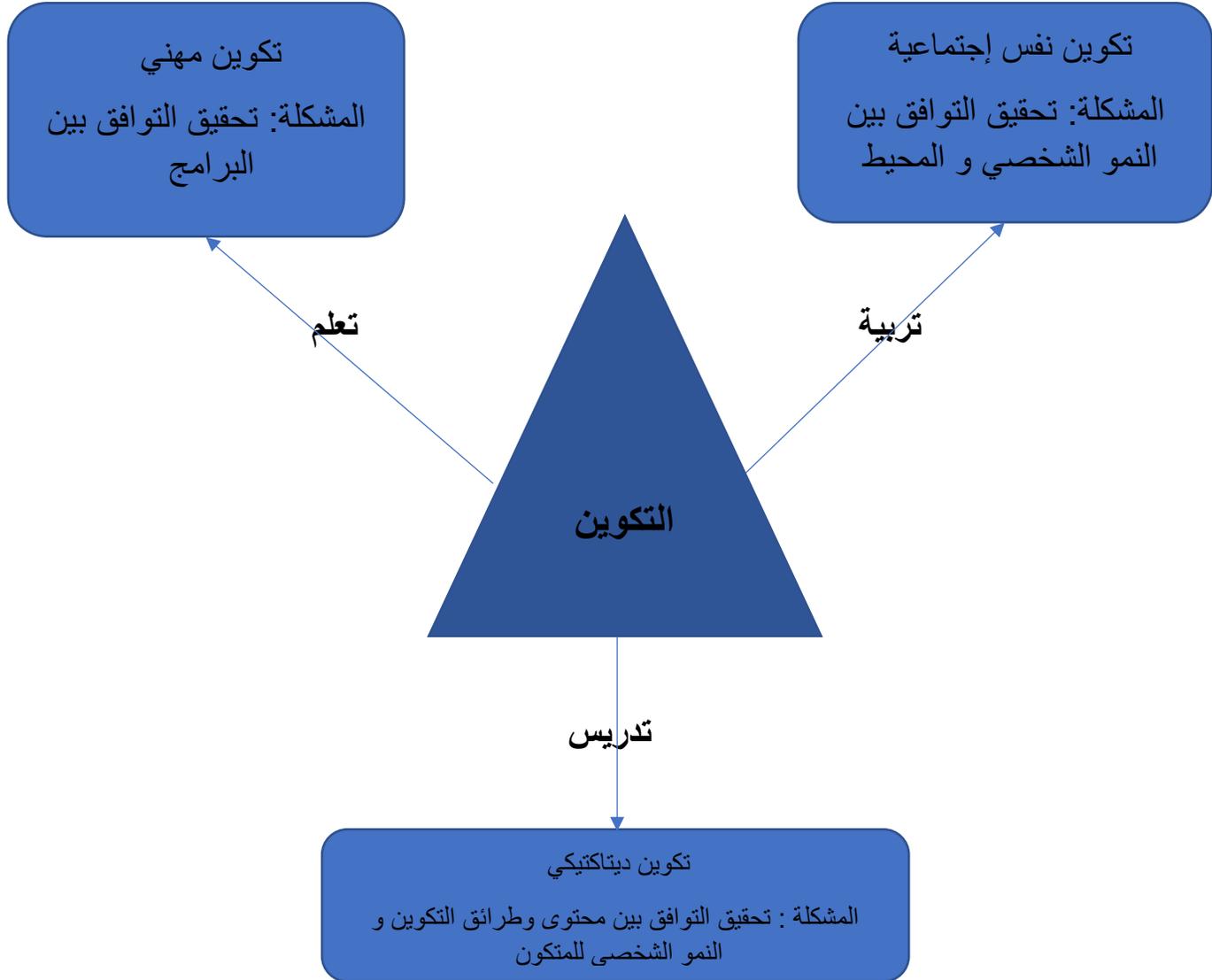
¹ تيلوين حبيب، التكوين في التربية، دار غريب للنشر و التوزيع، الطبعة 2 ، 2004 ، ص2.

² الصيرفي مدحت، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة 1 ، 2007 ، ص 43-44.

³ أبو النصر، مدحت محمد، إدارة الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة 1، ص 244.

مخطط يبين مثلث التكوين ل "ماك فاينغ" 1:

منطق سوسيولوجي: (يتعلق بالوضعية السوسيو مهنية للمتكون)



¹ أبو النصر، مدحت محمد، إدارة الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص253

-خصائص التكوين:

للتكوين عدة خصائص نذكر منها مايلي :

- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة و ليس نشاطا ثانويا.
- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء و العناصر المرتبطة ببعضها البعض حيث تقوم بينها علاقات تبادلية.
- **التكوين عملية شاملة :** أي أنه يشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا، و الوسطى، و الإشرافية، و التنفيذية) كذلك التكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
- **التكوين عملية إدارية:** ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتي ينجح من بين هذه المقومات :
 1. وضوح الأهداف و تناسبها و كذلك السياسات و واقعيتها.
 2. توازن مختلف الخطط و البرامج.
 3. يجب أن توفر الموارد المادية و البشرية.
 4. توفر الرقابة و التوجيه المستمر.
- **التكوين عملية فنية:** تحتاج إلى خبرات و تخصصات ينبغي توفيرها من أهمها :
 1. خبرة تخصصية في تحديد الإحتياجات التكوينية.
 2. خبرة متخصصة في تصميم البرامج التكوينية.
 3. خبرة في إختيار الأساليب و البرامج التكوينية و نقل المعرفة و المهارة و أنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
 4. خبرة في متابعة و تقييم فعالية التكوين.
- **التكوين نشاط متجدد و متغير:** حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات و من ثم لا يمكن أن يتسم بالثبات وإنما يجب أن يتسم بالتغير و التجدد فالعامل معرض للتغير في سلوكياته و مهاراته و رغباته.¹

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة الطبعة الأولى، 2008، ص61.

2- أهداف التكوين و أهميته :

-أهداف التكوين:

أهداف التكوين تتركز على الهدف الرئيسي من التكوين و هو زيادة كفاءة و فعالية المنشأة في تأدية الأدوار التي تقوم بها و تحقق الأهداف المطلوب منها، ولكي تحقق المؤسسة الهدف الرئيسي يجب أن تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

-المساعدة على التحفيز العاملين على إستمرارهم في عمليات التعليم و تكوينهم على كيفية التعلم.
-حماية العامل من و المؤسسة من الوقوع في الأخطاء.

-إمداد المكون المهارات التي يحتاجها في عمله.

-إمساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المؤسسة أو مع العملاء أو مع القيادات الرسمية في المجتمع.

-مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات و الواجبات المطلوبة منهم و التي لا يقومون بتأديتها¹.

كما أن حمداني وسيلة حددت أهداف أخرى و هي :

-تكيف أحسن مع مناصب الشغل الحالية و المستقبلية.

-تطور ثقافة المؤسسة.

-إيجاد روابط إجتماعية.

-إيجاد جو من الرضى للحاجات القرية.

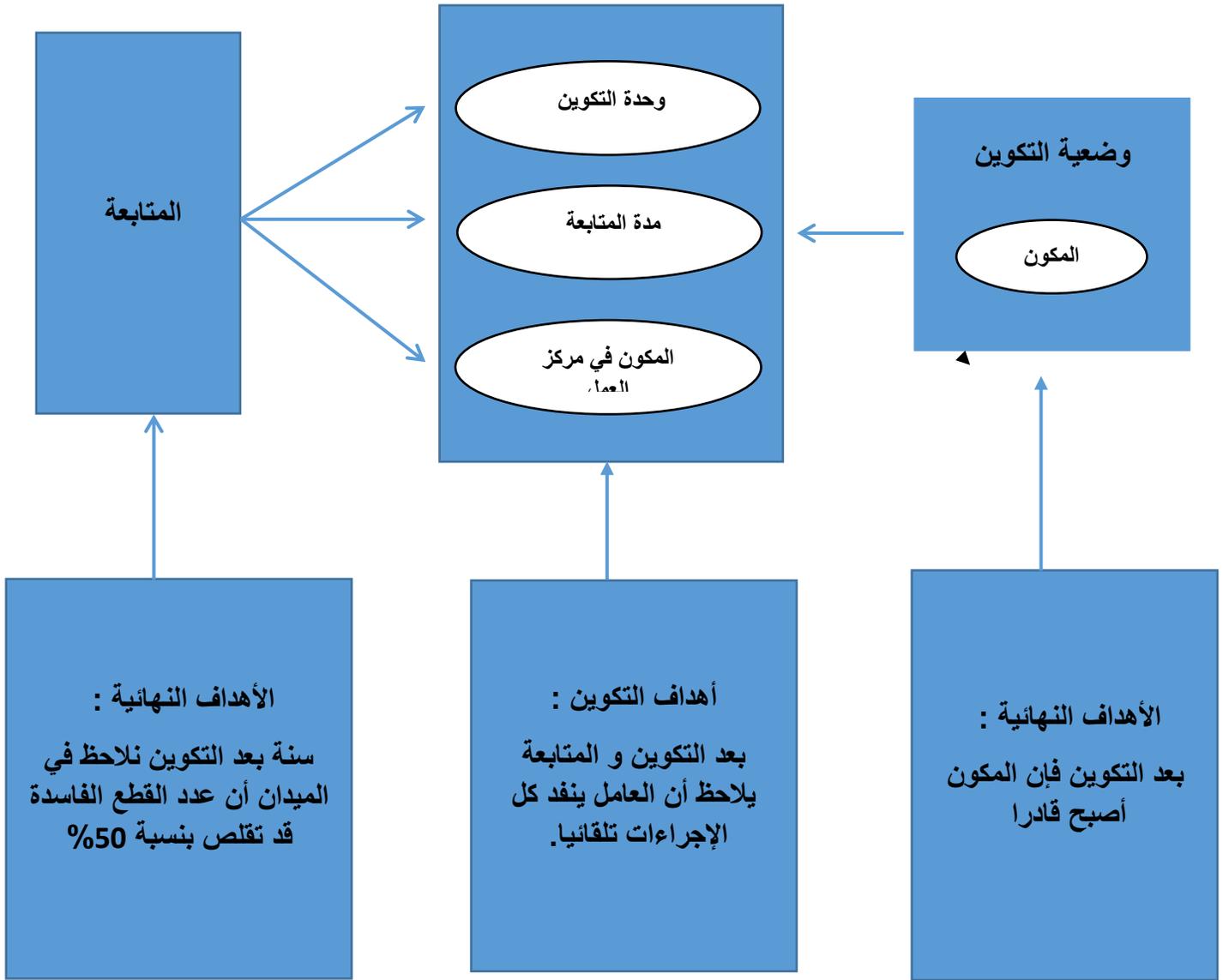
-تطوير حالة ذهنية و عقلية شاملة

-المحافظة على مناخ إجتماعي سليم للعمل.²

¹ حلفي عبد الغفار و حسين القراز، السوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الإبراهيمية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1996، ص582-583.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر الطبعة 2، 2004، ص64.

مخطط رقم 2: يبين تقويم الأهداف حسب مسلم محمد :



قد أكد محمد مسلم على أهداف التكوين من خلال هذا المخطط بحيث يشمل كل أهداف التكوين بداية بالأهداف البيداغوجية و هي تحدد قبل بدأ التكوين و على أساسها يبنى و تحدد إحتياجات التكوينية ثم أهداف التكوين التي من خلالها يتقلص الفارق الموجود لدى العامل أما الأهداف النهائية تلاحظ بعد عملية التشخيص و ذلك بعد سنة من التكوين كأقصى وقت و أحيانا 6 أشهر.¹

-أهمية التكوين :

¹ محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية، دار طليبة الجزائر، 2010، ص104.

تتجلى أهمية التكوين في ثلاث مستويات التالية :

- **1-أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:**
- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي.
- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياستها.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية و خارجية نحو المنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة و بناء قاعدة فعالة للاتصالات و الإستشارات الداخلية.
- يساعد في مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الإقتصادية و الإجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية و التجارية و المتقدمة.¹
- **2-أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة :**
- تظهر أهمية التكوين بالنسبة العاملين من خلال:
- يساعد على تطوير و تحسين كفاءة و قدرات و خبرات لأفراد و بالتالي تحسين فهمهم للمنظمة و إسياعاب دورهم فيها .
- يساعد في تطوير مهارات الإتصال بين الأفراد.
- يطور الدافعية للأداء إذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم.
- يسمح بتخفيض حوادث العمل لدى العاملين.
- يؤدي إلى تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة و المهارة لدى العاملين.
- إكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الإرتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- إكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكتساب معلومات و خبرات و قدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، و ما يترتب عليها من أحداث تغيير في اتجاهتهم و سلوكهم داخل منظماتهم.
- **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.
- يساعد في تطوير و تنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- يساهم في تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين.

¹ لحبيب بلية ابن محمود، وظيفة التكوين و التدريب في إدارة الموارد البشرية (الإدارة العمومية في الجزائر نموذجاً)، مركز التوثيق الإقتصادي و الإجتماعي، الأردن، الطبع الأولى، 2018 ، ص170.

- ومما سبق يتضح أن للتكوين أهمية تعود على الأفراد العاملين و المنظمة و العلاقات الإنسانية و هذا ما يؤدي إلى إعتباره وظيفة أساسية و مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية.¹

3-أنواع التكوين :

ينقسم التكوين إلى أنواع حيث بإمكان أي منظمة إختيار الأنواع التي تناسبها و ذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي و النشاط المتوقع في المستقبل و التغيرات التكنولوجية و أن إستخدام كل نوع من هذه الأنواع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول إليها، و على قدرات القائمين بالتكوين و كذلك على قدرات الأفراد اللذين يتلقون التكوين و تتمثل أنواع التكوين فيما يلي :

أولاً: حسب مرحلة التوظيف :

و هو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الإلتحاق بالوظيفة و عادة ما يتم خلال أيام أو الأسابيع الأولى من التعيين و هو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل و بالمنظمة، و ينقسم هذا النوع من التكوين إلى :

1-توجيه العامل الجديد : يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل لمجموعة من المعلومات عملية تهيئة و تزويد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء و وظائفهم بالشكل المطلوب خاصة العاملين الجدد الذي يحتاجون إلى عمليات تهيئة و توجيه عند بداية إلتحاقهم بالمنظمات.

فهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل و أهداف و مسؤوليات المنظمة التي يعمل بها و عن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد الحصول عليها بصورة واضحة.

وتختلف المنظمات في طريقة تقييمها الموظف الجديد، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات و البعض يعتمد على المقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين و البعض الآخر يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين و البعض الآخر يعتمد على كتيبات أو مواد مطبوعة بها كل المعلومات العامة و غيرها من الطرق².

2-التكوين أثناء الخدمة (أثناء العمل) : أحيانا ترغب المنظمات في تقديم التكوين في موقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تتضمن كفاءة أعلى التكوين، حيث يحصل عليه الموظف من

¹ لحبيب بلية ابن محمود، (نفس المرجع السابق) ص147.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، مصر، الطبعة 5، 1998، ص325-326.

الرؤساء في العمل و يتم ذلك بالتوجيه المستمر، حيث تشجع المنظمات و تسعى ليكون تقديم المعلومات التكوين من طرف المشرفين فيها على مستوى فردي للمتكونين.

3- التكوين بغرض تجديد المعلومات (تطبيق النظم المستحدثة) : حينما تتقدم معارف

و مهارات الأفراد و على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل تكنولوجية و أنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب للموظف في التخصص الذي يمارسه و تدعو الحاجة داومت إلى التعميم هذا التكوين في كافة أنواع التخصصات.

4- التكوين بغرض الترقية و النقل : و هو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي

وظيفة أو القيام بواجبات و مسؤوليات جديدة أيضا و هذا لإختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد فهذا الإختلاف مطلوب لسد الثغرة في المعارف و المهارات ، كما لو تعلق الأمر على سبيل المثال تكوين العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال حيث يستلزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه و كيفية توزيع العمل عليهم و متابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم.

5- التكوين للتهيئة للتقاعد : في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى

الخروج على التقاعد، و بدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم تقاعده يتم تكوينه للبحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق الإستمتاع بالحياة و البحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على التقاعد.¹

ثانيا : التكوين حسب المكان

ينقسم هذا النوع من التكوين إلى :

1-التكوين داخل المؤسسة : قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمكونين

داخل الشركة أو خارج الشركة و بالتالي على الشركة تصميم برامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي.

في هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لداء العمل أو الإشراف أو على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة و في هذا الأسلوب يتاح للمتكونين أن يقلد مكنونه و أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

2-التكوين خارج المؤسسة: تفضل هذه الشركة أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني

خارج الشركة ذاتها و ذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

¹ أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية، التدريب من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 1998، ص 118-119.

أ-شركات التكوين الخاصة : على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين و أن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب و الشركات.

ب-برامج حكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين و ذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة و هي عادة تركز على رفع المهارة و المعرفة في مجالات تهتم بها الدولة¹.

- إيجابيات و سلبيات التكوين في مكان العمل أو في أماكن خاصة :

-التكوين في مكان العمل : إيجابياته:

- عدم الحاجة إلى تجهيزات.
- عدم الحاجة إلى مكوّنين.
- يعتبر التكوين جزء من العمل.
- يحق للمتكون علاقات عمل مبكرة.
- القدرة على التحكم في عملية التعلم.
- قلة التكلفة.

سلبياته:

- قد لا تكون لدى المشرفين الخبرة كمكوّنين.
- عدم إعطاء وقت كافي للتكوّنين.
- إخراج المتكوّنين أمام الموظفين ذو الخبرة.

التكوين في أماكن خاصة: إيجابياته:

- الإبتعاد عن ضغط العمل.
- وجود وقت كافي للتكوّنين.
- سهولة الكشف عن مشكلات التكوّن الدقيقة.
- بيئة التكوّن المريحة تساعد على التعلم.
- تحقيق عنصر الإهتمام من المتكوّنين.
- تنمية المعنويات و الحوافز.

سلبياته:

¹ يوسف بالقبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة السعودية، دار عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع، الرياض، 1992، ص32.

- بيئة التكوين الصناعية.
- عدم تقبل بعض المتكويين الإبتعاد عن عائلاتهم.
- صعوبة نقل أثر التكوين.
- إضاعة وقت طويل.
- أحيانا يتطلب نفقات سفر¹

ثالثا : التكوين حسب الوظائف :

حسب هذا النوع من التكوين نميز عدة تصنيفات نلخص فيما يلي :

1-التكوين المهني : يتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية و الميكانيكية و من أمثلتها أعمال الكهرباء ، النجارة، الميكانيك، الصيانة و التشغيل و غيرها، فهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعمال القدامى و ذلك بغرض معرفة فنون المهنة كما توجد المعاهد الفنية و مراكز التكوين التي يمكن الإلتحاق بها التكوين على بعض المهن، و غالبا ما تتوفر في هذه المراكز التكوينية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من إكتساب العمال لمهارات و قدرات كبيرة.²

2-التكوين التخصصي : يضمن هذا التكوين المعارف و المهارات المتخصصة لمزاولة وظائف متخصصة أعلى من الوظائف الفنية و المهنية تشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج و هندسة الصيانة. ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة لمزاولة وظائف متخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

3-التكوين الإداري : يضمن هذا التكوين المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيطي و تنظيم ورقابة و إتخاذ قرارات و توجيه و قيادة و تحفيز و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الإتصالات.³

4-أساليب التكوين :

في البداية يجب توضيح مصطلح الوسائل التدريبية : وهي تعتبر الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المكونين و تتنوع هذه الأساليب فمنها البسيطة و التقليدية مثل

¹ يوسف بن محمد القبلان، (نفس المرجع السابق)، ص34.

² أحمد ماهر، (نفس المرجع السابق) ، ص396.

³ صلاح الدين الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص276.

: الصبورة، اللوحة... إلخ و منها الحديثة: الأفلام السمعية و البصرية، الحاسوب... إلخ بينما الأساليب التكوينية هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني المكونين بصورة يكون لها أثر مطلوب.

هناك أساليب تكوينية عديدة منها : المحاضرة، الحوار، النقاش الجماعي، الإستقصاءات، دراسة الحالات تمثيل الأدوار، التعليم المبرمج، الزيارات الإدارية هذه تعتبر أهم الأساليب التكوينية التي يجب على المكون أن يختار بينها من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة بين خصائص الأسلوب التكويني و مميزاته و عيوبه من ناحية و نوعية و عدد المكونين و إحتياجاتهم من ناحية أخرى و تحقيق الأهداف التكوينية يجب الأخذ بعين الإعتبار مايلي :

- نوعية المكونين.
- المستوى الإداري للمكونين.
- عدد المكونين.
- موضوع التكوين.
- فترة التكوين.
- الإمكانيات المتاحة (مثل: الوسائل التكوينية) .
- ميزانية البرنامج التكويني.¹

-ولكي تنجح الأساليب التكوينية و جب على المكون المتميز ما يلي :

1. أن يتعلم و يتكون على إستخدام كل الوسائل التكوينية المتاحة التقليدية و الحديثة و المتطورة بشكل يجعله قادرا على توظيفها الذي يحقق الهدف منها.
2. عليه أن يستخدم أكثر من أسلوب تكويني في البرنامج التكويني الواحد و هذا لعدة أسباب منها :

-في حالة إستمرار المكون على أسلوب تكويني واحد فقط، فإن هذا سيؤدي إلى الملل و الشروذ و بالتالي ينعكس هذا على درجة إستفادتهم من البرنامج التكويني.

-كل أسلوب من الأساليب التكوينية لم مميزاته و عيوب، فإستخدام أكثر من أسلوب يجعل مميزات الأسلوب الثاني يتغلب على الأسلوب الأول.

و من هنا تظهر نقطة مهمة يجب التأكد منها هو الإختيار السليم الأساليب التكوينية يعتبر كأحد المعايير الأساسية التي تحكم في النهاية درجة فعالية البرنامج التكويني بحيث في السنوات

¹ محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2003، ص60.

الأخيرة تعددت الأساليب التكوينية و هذا التنوع يعطي فرصة أكبر أمام خبراء التكوين في إختيار الأسلوب الملائم و الذي يتناسب مع المتغيرات العديدة التي تحكم البرنامج التكويني.

5- مبادئ التكوين و مراحلها :

1-مبادئه :

تم تحديد عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين، ويحقق النتائج المستهدفة، و هي على النحو الآتي:

أولاً/ التكوين نشاط ضروري و مستمر : و القصد هنا أن التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه بإختيارها و لكن التكوين نشاط ضروري، و هو يمثل نشاطاً رئيسياً و مستمراً من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة و يتم تجاوزه بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد، إبتداءً من شغله الوظيفية و إلى غاية إنتهاء مساره المهني.

ثانياً/ التكوين نظام متكامل :

ويقصد بذلك أن هناك تكامل و ترابط في العمل التكويني، فالتكوين ليس نشاطاً عشوائياً، كما أنه لا يتبع من فراغ و لا يوجد إلى فراغ و بتعبير آخر فإن وضع برنامج تكويني في المنظمة تملية الحاجة للتكوين، و يكون هذا البرنامج موجهاً لتغطية الإحتياجات التي تتمثل في النقائص مرتبطة بمهاراتهم أو قدراتهم أو سلوكهم في العمل.

ثالثاً/ التكوين نشاط متغير و متجدد:

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

رابعاً/ التكوين نشاط إداري و فني :

فالتكوين بإعتباره وظيفة و عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، و منها وضوح الأهداف و السياسات، توازن الخطط و البرامج و توافر الموارد المادية و البشرية و أخيراً توافر الرقابة المستمرة كذلك يعتبر التدريب عملاً فنياً يحتاج إلى خبرات متخصصة و

أهمها خبرة تخصصية في تحديد الإحتياجات التكوينية و إعداد المناهج و الموارد العلمية و أيضا خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية و متابعتها و تقييمها.

-ومن جهة أخرى ننشير إلى أن الخبراء العرب في الهندسة و الإدارة إنفقت سنة 1996 على تحديد ثمانية مبادئ للتكوين هي :

-**الشرعية:** يجب أن يكون التكوين وفقا للقوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها في المنظمة و سارية المفعول بها

-**المنطلق:** يجب أن يكون التكوين بناء على تحديد و فهم دقيق و واضح للإحتياجات التكوينية.

-**الهدف :** يجب إن يشمل التكوين كافة المستويات الوظيفية و الفئات في الهرم الوظيفي للمنظمة.

-**الإستمرارية:** يتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التكوين قبل بداية الحياة الوظيفية للموظف ويستمر معه أثناء ممارسته لوظيفة خطوة بخطوة لتطويره و تنميته بما يتماشى مع متطلبات تطويره الوظيفي .

-**التدرجية :** يبدأ التكوين بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر صعوبة و هكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة و تعقيد.

-**الواقعية :** يجب أن يلبي التكوين الإحتياجات الفعلية للموظفين و يتناسب مع مستوياتهم.

-**المرونة :** يجب أن يتطور نظام التكوين و عملياته خصوصا فيما يتعلق بالوسائل و الأدوات و الأساليب مع التطورات الحاصلة في كل المجالات.¹

مراحل التكوين :

يشمل التكوين في مفهومه العام على الخطوات و الإجراءات المنهجية و المنطقية التالية :

1-تحديد الإحتياجات التكوينية : هي مجموعة من التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين و مهاراتهم و سلوكهم لرفع كفاءتهم بناءا على إحتياجات لازمة و للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة و بالتالي تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج و الخدمات و تتمثل هذه الإحتياجات في جانبين هما :

أ-جانب القوة : يتمثل في خصائص مهارية و معرفية أو قدرات يراد إكسابها للمتكون.

¹ لحبيب بلية محمود، (نفس المرجع السابق) ، ص 117-119.

-و إستنادا للنقاط السابقة فإن تحديد الحاجات التكوينية تتم على ثلاث مستويات أساسية هي:

- الفرد: و تتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات و معارف و قدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم.
- الوظيفة: و تتمثل في تحديد ما تحتاجه الوظيفة من أنماط أداء و ما يتلائم مع التغيرات البيئية.
- المنظمة: و تتمثل حاجاتها بتعزيز قدرتها التنافسية و إستثمار مزاياها التنافسية.

2-تنظيم و متابعة البرنامج التكويني : يتضمن الخطوات التالية :

أ-تحديد أهداف البرنامج التكويني: ومن هذا يمكن أن نتصور عددا من الأهداف لبرامج التكوين المختلفة .

ب-تحديد موضوعات البرنامج التكويني: على ضوء تحديد أهداف البرنامج التكويني يتم البرنامج التكويني و كذلك محتوياته، أي الموضوعات التي سيتم الموظف عليها مع مراعاة التسلسل المنطقي بهذه الموضوعات و الترابط بينهما مع تسلسل و ترتبط المعلومات و الأفكار و المعارف المرتد إكسابها للمكون.

ج-تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرامج التكويني : يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التكويني ليتفق مع طبيعة البرنامج التكويني و عدد الموضوعات التي يشملها و مدى أهميتها، و كذلك يتوقف طوال فترة التكوين على طبيعة و مستوى المكونين.

د-تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني : قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخلي في المنظمة و هو ما يعرف بالتكوين الداخلي و هنا تتوالى وحدة التكوين بالمنظمة، أو مركز التكوين التابع للمنظمة مسؤولة تنفيذ البرنامج التكويني.

كما قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني خارجيا في مراكز التكوين المتخصصة و هو ما يعرف بالتكوين الخارجي.

ه-تنفيذ البرنامج التكويني :تتضمن هذه الخطوة نقل البرنامج التكويني من الواقع النظري إلى الواقع التطبيقي حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي البرنامج.

3-تقييم الجهود التكوينية : بصفة عامة يمكن القول بأن تقييم أي برنامج تكويني يقوم على التأكد فيما إذا كانت إتجاهات المكون و سلوكه تغيرت بفعل المهارات التي إكتسبها من البرنامج

التكويني، بمعنى أن نجاح البرنامج التكويني يجب أن يقاس في ضوء التغيرات السلوكية التي تحدث في الوظيفة أو العمل.¹

ثانيا : دور المكون في اعداد الاداء الفعال للمكونين:

يلعب المكون دورا هاما في عملية التكوين ،ذلك انه يعتبر عنصرا مهما في تحقيق اهداف المؤسسة عن طريق تكوين الافراد، وزيادة فعاليتهم داخل المؤسسات .

1-تعريف المكون:

ان المكون هو كل انسان له مهمة تكوين الاخرين ان مهمته تكمن في تصور البرامج و تصميم الاليات الضرورية لتطبيقها و في اختيار المناهج و الادوات المنهجية الملائمة للمكونين .

ان المكون ينقل الخبرات و المعارف التطبيقية للمكونين ، و يقوم النتائج و يراجع البرامج ومحتوياتها على ضوء ذلك ،و يساهم في اختيار الوسائل البيداغوجية ،على العموم يقوم المكون بتنظيم و تنشيط مختلف أنشطة التكوين ،انه يقوم بعمل تكوين موجه للراشدين².

2-خصائص المكون الفعال:

ان المكون الفعال هو الذي يستطيع بسهولة التعرف على الوضعية البيداغوجية التي يتواجد فيها ، و هو الذي تكون له القدرة في هذه الحالة على تكيف سلوكه و اساليبه البيداغوجية حسب كل وضعية ، كما انه يتميز بالفعالية في تحقيق الاهداف المنتظرة من التكوين و الاتقان حسب الحاجات المحددة بكل موضوعية و باقل تكلفة و بأحسن الوسائل و الأساليب .

و لهذا ينبغي ان تتحقق فيه هذه الشروط:

- ان تكون له المعلومات الكافية عن التكوين .
- ان تكون له القدرة على تكيف الرسالة البيداغوجية على اساس حاجات المكونين.
- ان تكون له القدرة على التحفيز و ان يمثل عنصر دفع و مساندة المكون.
- ان تكون له القدرة على استعمال اكبر قدر من الطرق و الوسائل البيداغوجية.³
- ان تكون له القدرة على متابعة التكوين و اثاره في وسط العمل و المؤسسة.
- ان يكون مهيا جيدا ، وحيويا ،ومرحا ،وذكيا ،ومبدعا.

3-اختيار المكونين:

¹ ساعاتي أمين، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، 1998، ص34-36.

² محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم و ادوات ،دار طليبية للنشر،ص74.

³ محمد مسلم، نفس المرجع السابق، 75-76.

يمثل المكونون عنصرا هاما في العمل التكويني ،لذا يجب ان يحظى بالعناية اللازمة من قبل المسؤول عن التكوين. فلا شك ان تحديد نوعية المكونين يعتبر من العناصر الهامة التي يجب اخدها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التكوينية¹، اذ ان توفير المكون الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على احتمال نجاح البرامج التكوينية كما ان اختيار المكون يتوقف على :

-المادة التكوينية المراد اكسابها للمتكونين.

-نوعية المتكونين².

كما يوجد اربعة انواع من المكونين :

المكون المحاضر : ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكونين عن طريق المحاضرات ،و يكون هو المتحدث الرئيسي.

المكون القائد: وهو الشخص الذي يتولى مجموعة من الافراد من خلال قيادته لمؤتمر او ندوة او مناقشة.

المكون التطبيقي : وهو الشخص الذي لديه الخبرة العلمية الى جانب الخبرة النظرية وهذا النوع من المكونين يكون قادرا على التكوين باستخدام اساليب دراسة الحالات و المناقشات.

المكون النفسي : وهو الشخص الذي لديه الخبرة و المعرفة بالعلوم السلوكية و كيفية تعديل السلوك.

ولكن هناك صفات اساسية يجب ان يتحلى بها المكون الكفاء من امثلتها، الصفات الشخصية كالمظهر و الهيئة و الذكاء و سرعة البديهة ،اللباقة ،المبادرة....والقدرة على التكوين و ان يكون على ذارية تامة بالمادة العلمية اللازمة للعمل التكويني.

4-مهام مسؤول التكوين :

- ضمان تشخيص التكوين و تحديث سياسة التكوين.
- توظيف او تشغيل البنية الخاصة بتشخيص نسق التكوين.
- تحليل نتائج هذا التشخيص مع اقتراح التطور الذي يفرض نفسه على المرحلة.
- تنشيط ما يسمى مجمعة الاشراف على التكوين حتى تتمكن من تحديد مبادئ جديدة لسياسة التكوين.
- ضمان سير وظيفة التكوين ،وظائف مختلفة البنية متعلقة بها وذلك:

¹ علي سلمى، ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية ،مكتب غريب ، القاهرة، الطبعة 3، 1985،ص374.

² مصطفى نجيب شوايش ،ادارة الافراد ،دار الشرق للنشر و التوزيع ، 1990،ص254.

- بالمحافظة على تجانس نسق التكوين مع مختلف الانساق الاخرى للمؤسسة.
- بضمان توافق اهداف التكوين مع اهداف المؤسسة.
- بتوقع حاجات جديدة للتكوين.
- بتحليل و اخذ بعين الاعتبار مختلف الدراسات في هذا المجال لضمان تطور الحاجات الى التكوين¹.

5-شروط نجاح عملية التكوين:

لكي يحقق التكوين الفعالية المطلوبة لابد من توفر الشروط التالية:

- وضع ميزانية متعلقة بالتكوين و التي تمثل تكاليف التكوين الداخلي و الخارجي.
- اختيار اساليب تكوينية يحتاج تنفيذها وقتا معقولا حتى يتمكن المتكونين التوفيق بين وظائفهم و عملية التكوين
- الاختيار الجيد للمكونين الذي يعد من المتطلبات الاساسية لكي يحقق التكوين اهدافه ويشمل اختيار مكونين من داخل المؤسسة و من خارجها أي اساتذة الجامعة ،هيئات متخصصة في التكوين المكونين رؤساء الاقسام.
- الاختيار العلمي للمتكونين و التحديد الدقيق للحاجات التكوينية ،حيث يجب ان يكون ملائما للأشخاص المتكونين من حيث العدد، و المستوى الدراسي ،و مؤهلاتهم و خبراتهم الوظيفية .
- تجهيز مكان التكوين بالمستلزمات التكوينية الحديثة من حيث توافر اماكن خاصة و تجهيزات ملائمة مثل الحواسيب و غيرها .
- استمرارية تنفيذ البرامج التكوينية أي يجب ان يمتاز بالاستمرارية و يكون مزيجا من التكوين داخل المؤسسة و خارجها .

كما يضيف محمد اسماعيل بلال عوامل نجاح برامج عملية التكوين:

- التعامل مع التكوين باعتباره استثمار طويل الاجل .
- الادراك بان التكوين عملية جماعية مشتركة و مستمرة .
- قبول المتكونين كما هم قبول الاخطاء في مراحل العملية التكوينية بشكل طبيعي .
- المكون مساعد و ليس مقيم و تشجيع المتكونين.

¹ - علي سلمى، مرجع سابق، ص 366.

6-مشكلات و معوقات التكوين

على الرغم من ان مهمة مسؤولي التكوين حيوية و ضرورية للرفع من فعالية التنظيمات الا ان هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق اهدافها و هذه المشكلات تتمثل فيما يلي:

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن ان تلعبه و بالتالي اعتباره مصلحة ادارية موجودة لا نها وارده في الهيكل التنظيمي للوحدة و همها الوحيد هو اخذ ملفات العمال الجدد الى مصلحة المستخدمين و استقبالهم الاولي.
- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح حيث يقومون بأعمال روتينية و ادارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مهمة مسؤول التكوين .
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الادارية الاخرى و بذلك نقل اهمية الدور المنوط به .
- هناك اعتقاد من العاملين بان الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله و هذا يوضح افتقار العاملين الى الفهم السليم بأهمية التكوين و مدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعين لهل مما يؤدي الى النظر الى التكوين بانه تقليل من قدرتهم و مكانته
- عدم توفر المكونين الاكفاء المعدين اعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم عملية التربوية او فهم نفسية الموظف الدارس.
- عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية .
- عدم وضوح اهداف البرنامج التكويني الذي يمثل اساساً لنجاح الدورة و مع انعدام الوضوح في تحديد الاهداف الخاصة بالتكوين ينعهد التكوين العلمي ولا يكون ممكناً.
- افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية و العملية في تخطيط و تنفيذ و تقييم و متابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الاساليب التقليدية التي تحول دون امكانية تقدم ا تطوير انظمة المنظمة او تحقيق كفاءة و فعالية التكوين .من خلال ما سبق يمكن حصر معوقات التكوين في الجهل بدور مصلحة التكوين و اعتبارها غير منتجة و التشكيك في قدرة القائمين بها و جهل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونين اكفاء بالإضافة الى عدم وضوح البرامج التكوينية و افتقادها للأسس العلمية و العملية في تخطيط تنفيذ تقييم و متابعة التكوين¹.

ثالثاً: ماهية الاداء و تقييم اداء الموظفين .

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الاساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة او أي مشروع من المشروعات الاقتصادية و تقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر احد الوظائف الرئيسية التي يجب ان تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق و التعاون مع

¹ محمد مسلم، (نفس المرجع السابق)، ص98

مديري الإدارات الأخرى الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين و إستقرارهم النفسي و تفتهم الكاملة بالإدارة و حرصهم على تحقيق أهدافها.

و التقييم الجيد للاداء يعتمد في الوقت الحاضر على الكثير من البيانات و المعلومات التي تستمد من الوظائف و العمليات في إدارة الموارد البشرية و بالتالي فإن تقييم أداء الموارد البشرية هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية.

1-تعريف تقييم أداء العاملين:

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له و هي:

الأفراد: يقصد بالافر هواد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين ام عمال،رؤساء أم مرؤوسين،فأصبح بنظر الأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردنا بحيث نتوقف كفاءة و فاعلية هذه المنظمة على كفاءة هذا العنصر إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء و الممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد إمتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة في الأفراد تمكنها من تعظيم الإستفادة من بقية الموارد المتاحة.¹

الأداء:يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.²

كما يعرف الأداء بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة و يتمثل في أعمال أو تصرفات أو حركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة³

كما يعرف الأداء بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه.⁴

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة و الهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم،صالحا أو فاسدا،ناجحا أو فاشلا،و ذلك

¹-عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة،2004-2005، ص55.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2003،ص209.

³ -عقلة محمد، و أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء لمنظمة العربية للتنمية الإدارية،2001،ص49.

⁴ مرجع سابق: عبد الناصر موسى، ص 15.

بتحليل المعلومات المنتشرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل و الظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل.

كما هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

- هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجربى مكافئتهم يقدر ما يعملون و ينتجون، و ذلك بالإستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.¹
- يقصد لتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المستندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الإستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجر.²
- تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدرته المستقبلية على النهوض بأعطاء و وظائف ذات مستوى أعلى.³
- تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، و يتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، و تعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة.⁴
- كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى و نوعية أدائه".⁵
- يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس و تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية و كمية أداء الأفراد العاملين فيها، و تحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد و مدى احتياجات الأفراد إلى التطور.⁶
- من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:
- إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به و ليس الفرد العامل.

1 - فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشأة الأعمال (طرق و أساليب، سياسات و استراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991، ص191.

2 - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص87.

3 - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999، ص55.

4 - أحمد محمد صالح، قضايا إدارية، مركز دراسات جامعة، القاهرة، 2001، ص57.

5 - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص123.

6 - إدارة الموارد البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004/04/17.

- إن عملية تقييم الأداء هو عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.

- إن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعية سابقا.

- عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية و الشمولية، أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشمل تشعير جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة و عدالة نظام تقييم الأداء فيها، فالكل يعرف مسبقا أنه محاسب عن نشاطه في العمل.

- إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.

- نظرا لأهمية تقييم الأداء في المنظمة أصبحت هناك صورة لإعتبار، نظام يتألف من مدخلات و عملية التقييم و مخرجات، المدخلات تتمثل في المرؤوس موضع التقييم، الرئيس المقيم معلومات عن أهداف المنظمة، معايير التقييم.

- كما عملية التقييم يجسدها ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمد عليها المنظمة، حيث تتكامل و تتفاعل عناصر مزيج المدخلات. أما مخرجات تقييم الأداء فتتمثل في مجموعة النتائج الإيجابية مثل: تخطيط كل من الموارد البشرية، و تقييم ما قد يكون من قصور في سياسات الإختيار و التعيين و التدريب.

مما سبق ذكره سنحاول تقديم تعريف **تقييم أداء العاملين** نعتقد أنه أكثر شمولاً لجوانب التقييم بحيث نلتزم به في بحثنا هذا، و هذا التعريف هو: "إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم و سلوكهم و أنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العملة ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء و السلوك و نتائجها، خلال فترة زمنية معينة و معروفة، و تقييم الأداء يساعد الإدارة في إتخاذ القرارات بشأن العامل و إرشاده إلى مواضع القوة و الضعف."

2- خصائص نظام تقييم الأداء:

بناء على ما سبق تجد أن نظام تقييم أداء العاملين يجب أن يتسم بعدة خصائص تمكنه من تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، و من أهم خصائص نظام تقييم الأداء الفعال ما يلي:

أ- أن يكون صادقا، بحيث يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بإنجاز عمل الفرد بشكل جيد و فعال.

ب- أن يكون ثابت و يمكن الإعتماد عليه، و هذا يشير إلى قدرة نظام التقييم على التطبيق مع توفير نتائج متماثلة مما يعني ثبات نتيجة تقييم أداء أحد الأفراد خلال فترة معينة حتى إذا تعددت مصادر تقييمه.

ج- **القبول من المقيمين**، و يدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام و النتائج المترتبة على تطبيقه، و من ثم يتطلب ذلك مشاركة الأفراد في تصميم النظام و تطويره مما يدعم و يضمن فعالية تطبيقه.

ت- **العدالة و الحساسية**، و يعني ذلك قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد و الغير الجيد، مع إشعار أطراف التقييم بآثاره الإيجابي. على أهداف الفرد و أهداف المنظمة بحسب توقعاتهم.

ث- **الموضوعية**، و هذا يعني أن يكون النظام عملياً، مما يضمن قبوله و الإقتناع بفائدته من قبل الإدارة العليا و أطراف التقييم.

هـ- **العننية**، يجب أن يكون نظام التقييم علنياً و ليس سرياً، و هذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم، و يترتب على ذلك احتمال الاعتراض على النتائج و تحليلها من خلال نظام الإتصالات المفتوح بين أطراف نظام التقييم¹.

3- استخدامات تقييم الأداء:

تستخدم إدارة الموارد البشرية المعلومات التي تنتجها عملية تقييم الأداء لخدمة العديد من السياسات المنظمة لوجه عام و سياسات الموارد البشرية على وجه الخصوص **في ما يلي نلمح لأهم مجالات استخدام تقييم الاداء.**

- 1- **تطوير و تنمية الاداء.** نتائج التغذية المرتدة عن الاداء تسمح للمديرين و المسؤولين عن الافراد بالوقوف على التصرفات المناسبة و السلوك الواجب اتباعه لتحسين و تنمية الاداء.
- 2- **تنظيم المكافآت.** تسهم نتائج تقييم الاداء في منح العاملين الممتازين مكافآت و حوافز لقاء ادائهم مما يدفع من هم اقل مستوى الى بدل كل ما في وسعهم للوصول الى المستوى الافضل.
- 3- **اتخاذ قرارات النقل و الترقية.** اذ تجرى المقارنة بين النتائج و متطلبات الوظائف التي يتم البحث للنقل اليها سواء كانت تلك الوظائف على نفس المستوى او لمستوى اعلى في المرتبة.
- 4- **التدريب و تنمية الكفاءات:** تتيح نتائج تقييم الاداء التعرف على نقاط القوة و الضعف و بذلك تعمل الادارة و الموظف على علاج نقاط القوة من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية و مجالات البرامج التدريبية و موضوعاتها و الزمن المناسب.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، الطبعة 1، 2012.

5-تخطيط و تنمية المسار الوظيفي: تعد بيانات تقييم الاداء بمثابة الخطوط المرشدة لقرارات تخطيط و تنمية المسار الوظيفي لمسار حياتهم في المنظمة.

6-عمليات الاختيار التعيين: تنفيذ نتائج تقييم الاداء في الحكم على مدى سلامة اسلوب الاختيار و التعيين و من ثم العمل على تحسينه و تطويره بما يحق وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة و التي يستطيع ان يعطي فيها بكفاءة و فعالية.

7-تصحيح المعلومات: تعمل نتائج تقييم الاداء على اعادة تصحيح المعلومات و تحليلها و تزويد الادارات و الاقسام الاخرى بالمعلومات الصحيحة بما يؤدي لبناء نظام سليم لمعلومات الموارد البشرية.

8-تصحيح اخطاء تصميم الوظائف: قد يمثل الاداء السيء انعكاسا و علامة على سوء تصميم الوظائف و يعمل تقييم الاداء على مساعدة الادارة لتشخيص و تحديد الاخطاء التي ادت الى سوء التصميم و من ثم سوء الاداء.¹

4-أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين:

أولا-أهمية تقييم أداء العاملين:

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين كونها احد الابعاد الاساسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة و التي لها فائدة كبيرة على المنظمة بشكل عام و على العاملين بشكل خاص و يكمن بيان أهمية عملية تقييم الاداء في ما يلي.

1-رفع الروح المعنوية: ان جو التفاهم و العلاقات الحسنة يسود العاملين و رؤسائهم عندما يشعرون ان جهودهم و طاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير و اهتمام من قبل الادارة و ان هدف الادارة الاساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم. كما ان اعتماد الترفيع و التقدم على قياس الكفاءة و الجدارة في العمل و بناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد، سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و بالإدارة، كل ذلك يدفع الفرد من ان يقدم العمل راضيا و استعداد وجداني و الروح المعنوية الا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل و الذي يساعد العاملين على زيادة الانتاج و اجادته دون ان يقضيهم مزيدا من الجهد و التعب.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح،(مرجع سابق)،ص208-209.

2- إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه و أداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وإن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها إتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه و العمل معاً، و سوف يبذل جل جهده و طاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على احسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الادارة عند استخدامها اسلوباً موضوعياً لتقييم الاداء، ان ينال الفرد ما يستحقه من ترقية او مكافأة على اساس جهده و كفاءته في العمل، كما تضمن الادارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين، كما ان تقييم العاملين يقلل من اغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات و الذين يعملون دون ضجيج و بصمت.

4- الرقابة على الرؤساء:

اذ ان تقييم الاداء يجعل الادارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة و تقييم جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها، و من خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، و مدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

5- استمرار الرقابة و الاشراف:

اذ ان الوصول الى نتائج موضوعية و صحيحة من خلال تقييم اداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم و نتائج مراقبة اداء المرؤوسين باستمرار ليكون حكمهم قائماً على اساس موضوعية.

6- تقييم سياسات الاختيار:

تعتبر عملية تقييم الاداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين بما يشير اليه مستوى تقييم الاداء، فاذا دلت دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، باستبعاد العوامل المؤثرة الاخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة و صحة و الاسلوب المتبع لاختيار العاملين و تعيينهم الى جانب تقييم البرامج التدريبية و معرفة مدى استفادة العاملين منها، و ذلك لتحديد الثغرات و العمل على تلافيتها في المناهج و البرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً.¹

ثانياً- أهداف تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية قياس العاملين من اهم الانشطة او الوظائف التي يجب ان تحتل مكان الصدارة في ادارة الموارد البشرية، و بالإمكان تناول الاهداف التي تحققها عملية تقييم الاداء وفق ثلاث مستويات، المنظمة، المدراء و العاملون و هي كما يلي:

¹-مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد في منظور كمي و العلاقات الانسانية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1993، ص289-291.

- 1- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:** و تشمل على عدة اهداف:
- خلق مناخ يسوده الثقة و التعامل الاخلاقي بين العاملين و المنظمة عن طريق تأكيد مبدا الموضوعية و الحيادية في اصدار القرارات و المكافأة.
 - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكاملة و توظيف طموحاتهم و تطوير و تحسين قدراتهم بشكل افضل.
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل.
 - تقويم برامج و اساليب ادارة الموارد البشرية.
 - تحديد تكاليف العمل الانساني و امكانية ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة و العائد من التوظيف.
- 2- أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء:** تتمثل فيما يلي:
- التعرف على كيفية اداء الموظفين بشكل علمي و موضوعي.
 - الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين و مناقشة مشكل العمل و الاداء بشكل موضوعي.
 - تنمية قدرات المدراء في مجالات الاشراف فيما يخص التعامل مع الموظفين.
- 3- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:** تتمثل في:
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين و اقناعهم بان الجهود التي يبذلونها لتحقيق اهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
 - تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير و تحسين سلوك و اداء الموظفين و البيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة و العدالة و الموضوعية في عملية التقييم.
 - في حين يرى "باركسون" ان اهداف تقييم الاداء هي العدالة و الدقة في المكافاة و الدقة في الترقيات و توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، بينما اضاف جيل و لوشر اهداف اخرى لتقييم الاداء و هي:¹
 - تحديد الاحتياجات الخاصة.
 - المساعدة في تحسين الاداء الحالي.
 - تقييم مستوى الاداء الماضي.
 - تقديم تغذية عكسية للموظفين على مستوى ادائهم.
 - المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
 - المساعدة في تخطيط القوى و الموارد البشرية.
- *نلاحظ ان "باركسون" يرى ان تقييم الاداء يهدف الى تحقيق العدالة و الموضوعية في نظام المكافئات و الترقيات و تحسين الاتصالات التنظيمية، في حين يرى "جيل" و "لوشر" ان تقييم الاداء يهدف الى تقييم الاداء الماضي و مقارنته بالأداء الحالي و كذلك يهدف الى

¹ - حمزة الجبالي، تنمية الاداء الوظيفي و الاداري، دار العلم و الثقافة للنشر التوزيع، مصر، 2016،

المساهمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد
اضافة الى توفير تغذية عكسية للموظفين.

5-معايير التقييم و الطرق المستخدمة:

اولا: معايير تقييم أداء العاملين

اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجا الى تخصيص مجموعة من معايير لكل المستويات اداري، و منهم من قدم مجموعة معايير توصف بامكانية تطبيقها على جميع الوظائف¹.

و بصورة عامة فان هذه المعايير على جانبين اساسيين هما:

-اولا- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تحتاجها طبيعة العمل و تتمثل تلك المقومات في الاتي:

-المعرفة بالعمل و مطالبه و يقصد بها درجة المام العامل بتفاصيل و اجراءات العمل و كيفية اداءه.

-كمية الانتاج و تشمل مدى تغطية العامل لمسؤولية عمله من حيث كمية الانتاج مع الأخذ في عين الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

-جودة الانتاج و هنا يتم تقييم مدى اتقان العامل لعمله و مدى سلامة انتاجه مع مراعاة قواعد السلامة المهنية و الظروف العمل و الامكانيات المتاحة.

-ثانيا- سلوكي: و يكشف عن صفاة الفرد الشخصية و يشمل:

-التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل و المتصلين به من زملائه بالمنظمة او المسؤولين على مستوى الدولة او الجمهور الخارجي.

-درجة الاعتماد عليه حيث يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات و المعدات و استخدامها بكفاية مع تجنب الاسراف في المواد.

-المواظبة و يقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور و الانصراف.

-استغلال وقت العمل و هنا يتم تقييم مدى محافظة العامل على وقت عمله و مدى تخصيص هذا الوقت للأداء الفعال.

-السلوك الشخصي و يقيم هذا العنصر الصفات الاخلاقية داخل العمل فقط الا اذا اثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم.

*هناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء، و هي كالتالي:²

-يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الاداء، و لا يجب الاقتصار على معيار واحد او عدة معايير قليلة، و السبب في ذلك يرجع الى ان العاملين يقومون بعدة أنشطة و عليه

يجب ان تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

-يجب ان تكون المعايير موضوعية بقدر الامكان، و اكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الاداء يليها معايير سلوك الافراد، و اقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية.

1 -محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص210.

2 -احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص416-417.

ففي النوع الاول من المعايير يتم التركيز على نواتج اداء المرؤوسين من كمية و جودة معينة، و من امثلتها عدد الامتار المصنوعة، عدد الاوراق المطبوعة و عدد الوحدات السليمة المنتجة. اما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تمس نواتج الاداء مباشرة بل تمس الاسلوب و السلوك الذي تم الاعتماد للتوصل الى النواتج، و من امثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوي العملاء، و تنمية مهارات المرؤوسين و ادارة الاجتماعات بكفاءة.

و اخيرا يمكن اللجوء الى بعض المعايير الشخصية، و ذلك حين يتعذر الوصول الى معايير نواتج الاداء او سلوك الاداء، و معايير الصفات الشخصية هي اقل المعايير دقة، لأنها لا تصف الاداء، و انما تصف صفات الشخص القائم بالاداء، و انه اذا توافرت به صفات معينة فان في ادائه من المحتمل ان يكون ممتازا، و من امثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء، الانتباه، المبادرة و اللباقة.

ثانيا- طرق تقييم أداء العاملين:

من الممكن تحديد طرق تقييم الاداء الى مجموعتين، المجموعة الاولى الطرق التقليدية المعتمدة على احكام المقيمين سواء المشرف المباشر او الادارة، اما المجموعة الثانية فتشمل الطرق الحديثة التي صممت لتجنب الاخطاء الواردة في الطرق التقليدية.

أولا- طرق التقييم التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الاداء على الحكم الشخصي للرؤساء على اداء مرؤوسهم، و ان اختلفت كل طريقة عن الطرق الاخرى من حيث المحتوى و الاسلوب المتبع في التقييم، و من هذه الطرق طريقة التدرج، طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة بين العاملين، و طريقة التوزيع الاجباري، و ادناه محتوى و اسلوب كل طريقة من هذه الطرق.¹

طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات و الخصائص المساهمة في الاداء و من ثم يتم تقييم اداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات او الخصائص حيث ان المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا و الذي يحتوي على صفات و خصائص مثل كمية الانتاج و نوعية الانتاج و الابداع و المعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص، و يشير على ما يعتقد بان الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الخصائص.²

رغم بساطة و سهولة طريقة التدرج البياني الا ان لهذه الطريقة عددا من العيوب منها:³
 ا-احتمال ان يقوم الرئيس باعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات او الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحد.

1 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 3، 2003ص247.

2 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، نفس المرجع، ص 249-250.

3 - مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، ادارة الافراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2005، ص90.

ب- اما العيب الثاني لهذه الطريقة هو ان شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره و اتجاهاته قد يترتب عليها اعطاء تقديرات اعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييم ادائه اذا كان متساهلا او ان يعطي تقديرات اقل من الواقع لكل من يقوم بتقييم ادائه اذا كان متشددا في تقييمه.

ج- هناك مؤثرات كبيرة قد تجعل من عملية تقييم الاداء غير موضوعية على سبيل المثال مركز الشخص موضوع التقييم اذ قد نجد ان هناك اتجاهات لتقييم الاشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون.

-ثانيا: طريقة الترتيب: هذه الطريقة تتلخص ببساطة في ما يلي:¹

ا- انها من اقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين.

ب- ان يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الافراد محل التقييم من الحسن الى الأسوأ و الاساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة او صفات محددة و لكن الاساس هو الاداء العام للعمل اي يشمل الاداء الكلي للشخص.

ج- ان هذه الطريقة رغم بساطتها و سهولتها فإنها ما زالت تعاني منها الطريقة السابقة يضاف اليها الصعوبة وجود في تطبيقها في حالة اعدا كبيرة من الافراد .

-طريقة المقارنة بين العاملين: تتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في ادارة واحدة الى ازواج بحيث يتم وضع كل موظف من مجموعة ما مع موظف من مجموعة اخرى.

تتميز هذه الطريقة بانه اذا قام اكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون الى نفس النتيجة تقريبا في حال اتبعت اي طريقة اخرى من طرق التقييم.²

-طريقة التوزيع الاجباري: يقوم المقوم بكتابة اسم كل مورد من الموارد البشرية محل التقييم على بطاقة، ثم يوزع هذه البطاقة على مجموعات (او فئات)، و ذلك بعض مقارنة اداء بعضهم ببعض، و فرز وتصنيف هذه المجموعات (الفئات)، و اعطائها نسبة مئوية محددة تبين ما تمثله هذه المجموعة من اجمالي الموارد البشرية محل التقييم كما يلي:³

-المجموعة (الفئة) الاولى : ممتاز تمثل 10 بالمئة من الموارد البشرية محل التقييم.

-المجموعة(الفئة) الثانية : جيد جدا تمثل 30 بالمئة من الموارد البشرية محل التقييم.

-المجموعة(الفئة) الثالثة : جيد تمثل 20 بالمئة من الموارد البشرية محل التقييم.

-المجموعة (الفئة) الرابعة : مقبول تمثل 30 بالمئة من الموارد البشرية محل التقييم.

-المجموعة (الفئة) الخامسة : ضعيف تمثل 10 بالمئة من الموارد البشرية محل التقييم.

و تتميز هذه الطريقة بسهولة عملية تقييم الاداء و سرعة التقييم، و لا تتطلب وقتا كبيرا في التقييم.⁴

¹ -توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999،ص61.

² -علي سلمى، ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص374.

³ - عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، ادارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة و تحديات الالفية الثالثة، دار المنهجية للنشر و التوزيع، الطبعة 1، 2015،ص257-258.

⁴ -توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء مدخل جديد لعالم جديد، مرجع سابق، ص 93.

و من عيوبها صعوبة استخدامها عندما يكون عدد افرادها المقيمين صغيرا حيث لا يمكن تقسيمهم الى مجموعات حسب مستويات الكفاءة كذلك نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الراي الشخصي للمقيم.¹

-ثالثا: الطرق الحديثة:

ظهرت هذه الطرق نتيجة التطورات الحاصلة على مستوى العملية الادارية في المؤسسة و اهتمام الادارة و ثققتها بالعاملين، و من بين هذه الطرق نجد:²

ا- **الادارة بالأهداف:** تقوم هذه الطريقة على اساس ميل العاملين الى معرفة و ادراك ما هو مطلوب منهم، و ما ينبغي القيام به، كذلك الرغبة في مشاركة الادارة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم و رغبة العاملين ايضا في الوقوف على مستويات ادائهم، الا ان هذه الطريقة تعاني من مشاكل تتمثل في انها تعبر عن قياس الفرد.

العامل في عمله الحالي اي انها عاجزة عن قياس مدى امكانية نجاحه في اعمال اخرى، اضافة الى عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع العمال حيث انها تتطلب قدر كبير من التفكير و حرية التصرف و ابداء الراي.

ب- **قوائم السلوك المتدرجة:** تتمثل هذه الطريقة في ان القائم بالقياس يقوم درجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة كالكفاءة او الفاعلية، و نجد ان هذه الطريقة ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل و موضوعية في تقييم الاداء.

ج- **طريقة الملاحظة السلوكية:** تسمح هذه الطريقة بالتعرف على تصرفات العاملين و تصرفاتهم اثناء العمل و مراقبة ان كانت تلك السلوكيات تتكرر لديهم ام لا، و هل هي في نفس الاوقات و بالتالي اكتشاف الاسباب التي تؤدي الى تكرار مثل هذه السلوكيات.

د- **طريقة الوقائع و الاحداث الحرجة او الهامة:** يتم بموجب هذه الطريقة جمع اكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر في اداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه او اخفاقه و تحدد قيمة كل حادث حسب اهميته للعمل، و تبقى سرية لدى الادارة، و يطلب من المقيم ملاحظة اداء الفرد بشكل دقيق ليحدد اي من الوقائع تحدث خلال تأديته لعمله، ثم تقوم ادارة القوى العاملة بتحديد كفاءة الموظف على اساس عدد الحوادث التي حدثت في ادائه ثم استخراج المعدل الاخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد، و هذه الطريقة تقضي نوعا ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس الاداء العاملين في المؤسسة، كما انها تحيز الرئيس المباشر على ملاحظة اداء مرؤوسيه

¹ -توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص93.

² -خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة1، 2005، ص208-209.

بشكل جيد، كما انها تعطي فكرة واضحة عن اداء العامل و كفاءته الا انها تتطلب وقتا و جهودا كبيرين لتجميع كل البيانات و المعلومات المطلوبة في عملية التقييم.¹

6- الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين و مشكلاته:

الفرع الاول : الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين.

هناك عدة اطراف قد تقوم بعملية تقييم أداء العاملين، هذه الاطراف مهما اختلفت تجاربها، الا ان كل منها له علاقة بمن يجري تقييم ادائه، بحيث يستطيع المقيم من خلال اتصالاته معه ان يحكم على ادائه بدرجة جيدة من الدقة، و من اهم هؤلاء المقيمين نجد:

1-الموظف نفسه (التقييم الذاتي): ان العامل نفسه هو من يعرف كل تفاصيل سلوكه و اسلوب

ادائه و مواطن قوته و ضعفه اكثر من غيره، غير ان الهدف الاساسي من هذا التقييم هم التطوير و ليس التقييم ذاته، و يتواجد هذا النوع في العديد من الشركات التي يتوقع ان يكون موظفوها على قدر كبير من المسؤولية كمراكز الابحاث و شركات الاستشارات.²

2-المشرف: هو الشخص الاكثر قربا من الفرد العامل و بالتالي فهو في الموقع الافضل لملاحظة عمله و ادائه³ على الرغم من ذلك، الا ان كثيرا ما يطلب المشرف من الموظف اداء الاعمال او القيام بسلوك معين كالعامل بعد انتهاء الدوام الرسمي، و هذه الاعمال هي بالأساس غير مدرجة بالوصف الوظيفي، و التي لا تؤخذ بعين الاعتبار عند قيام المشرف بعملية التقييم.⁴

3- الزملاء: هم اعضاء فريق العمل، زملاء العمل بالدائرة اي زملاء الفرد العامل في العمل و لإنجاح هذا النوع من التنظيم يجب توافر الشروط الاتية:

*ان يكون هؤلاء الزملاء في الواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الافراد العاملين معهم.

*ان تتوافر الثقة الكاملة بين الافراد العاملين انفسهم اتجاه بعضهم بعض.

1 -سعيد بلوم، اساليب الرقابة و دورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم)، رسالة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص54.

2 -محفوظ احمد جودت، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص254.

3 -طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2011، ص92.

4 -محمود احمد جودت، مرجع سابق، ص255.

- * ان يكون الزميل او الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى و الدرجة الوظيفية.¹
- 4- المرؤوسين:** يعد مصدرا هاما للمعلومات المتعلقة بأداء الرئيس فهم قريبون منه و يطلعون على سلوكه و تصرفاته، الا ان المشكلة هي احتمال ان يسعى الرئيس الذي يجري تقييمه الى استرضاء العاملين الذين يقومون بتقييمه، مما قد يشوه من عملية التقييم.
- 5- العملاء:** يمكن استخدامهم كمصدر وثيق للمعلومات، و بذلك ان يعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم و المسؤولين عن تقديم هذه الخدمة من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية او توزيع الاستبيانات يدا بيد او بواسطة الانترنت.
- 6- الحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات:** يقوم هذا المدخل المتعلق بالحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات على اساس جمع المعلومات من كافة الاطراف التي لها علاقة بالموظفين بحيث تتضمن:
- *الاتجاه الى الاعلى من المرؤوسين.
- *الاتجاه الجانبي من الزملاء.
- *الاتجاه الى الداخل من الاهداف الموضوعية.
- و بذلك فان هذا المدخل يجمع بين كافة انواع المقيمين لمحاولة الاستفادة من المعلومات التي يمتلكونها، كل من وجهة نظره، و من الزاوية التي يطلع عليها في علاقاته مع من يجري تقييمه.²

الفرع الثاني: مشكلات تقييم الأداء.

يعتبر تقييم الاداء حكم بشري اي يصدر من انسان اتجاه انسان اخر لذلك نجده غير موضوعي و لا يخلوا من المشكلات و الاخطاء، بالرغم من الجهود التي بذلها علماء الادارة من اجل تطويره و اكسابه قدرا من الموضوعية، و في ما يلي عرض لبعض المشكلات و الاخطاء التي تكثف عملية تقييم الاداء:

أولاً: الأسباب المتعلقة بنظام التقييم : و تتمثل فيما يلي:

- 1-عدم وجود معدلات و معايير للأداء:** احد اسباب عدم كفاءة نظام تقييم الاداء في اي مكان هو عدم وجود معدلات و معايير واضحة و دقيقة للأداء، هذه المعدلات و المعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الاداء الفعلي بالأداء المطلوب، و على الرغم من صعوبة وضع

1 -طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد، مرجع سابق، ص93.

2 -محفوظ احمد جودت، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص255-256.

المعدلات و المعايير لجميع الوظائف، فانه مع التطبيق و الخبرة يمكن الوصول الى معايير و معدلات لأغلب الوظائف، و هذه المعايير يجب ان تكون واضحة و دقيقة و مفهومة لكل من الرئيس و المرؤوس، و ان يشارك المرؤوسين في اعدادها.

2- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف: غالبا ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الادارات و الاجهزة بغض النظر عن طبيعة و مستوى الوظائف، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة.

3- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف خاصة في حالة استخدام نموذج لعدد كبير من الوظائف: يمكن معالجة ذلك من خلال:

ا- تحديد عناصر كل وظيفة او مجموعة من الوظائف.

ب- ترتيب هذه العناصر على حسب اهميتها.

ج- عرض هذه العناصر على الخبراء لبيان وجهة نظرهم في اهمية هذه العناصر للأداء.

4- عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج تقييم الاداء دورا فعالا في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة و واضحة و سهلة قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته و بإتقان، اما النماذج المعقدة و الغامضة فإنه تؤدي الى تهرب المقيم من اعداده او عدم الاهتمام عند التعبئة، و غالبا ما يكون عدم كفاءة النماذج ناتج عن احد الاسباب التالية:

* عدم تضمين النتائج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.

* اشتمال النماذج على عدد كبير او قليل من عناصر التقييم يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف.

* التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للموظف و ليس ادائه.

5- صعوبة تحديد اوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم: و يمكن معالجة هذه المشكلات من خلال:

* تجميع الوظائف المختلفة في مجاميع تضم كل منها وظائف متقاربة في واجباتها و مسؤولياتها.

* اجراء تقييم لأهمية كل عنصر من عناصر التقييم.

* توزيع الدرجات على عناصر التقييم في ضوء اهمية كل عنصر.

6- إتجاه بعض المؤسسات الى السرية في التقارير: حيث ان السرية لا تحقق الهدف الاساسي من نظام التقييم و هو تحسين و تطوير نظام الموظف، لان السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الاداء الضعيف بنواحي ضعفه، مما قد يجعله يستمر في ادائه السيء.

7- عدم توفر اوصاف وظيفية: ان عدم توافر اوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر احد الاسباب المؤدية الى عدم كفاءة نظام تقييم الاداء، و مع ان اعداد اوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم، الا ان الالم هو توفير الاوصاف في جميع الادارات و لدى الرؤساء المباشرين، لمعرفة اجزاء العمل و المسؤوليات التي تطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيههم، كما ان المرؤوسين بحاجة الى هذه الاوصاف و خاصة الجدد منهم.

ثانياً: الأسباب المتعلقة بالمقيم: تتمثل فيما يلي:

1-تأثير الهالة: يتمثل هذا الخطأ في ان الرئيس يحكم على الشخص من غير ادراك حكما عاما بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة او الضعف في ادائه او صفاته، فقد يكون المرؤوس ضعيفا في عنصر معين فيؤدي ذلك الى ان يعطيه الرئيس تقديرا منخفضا في باقي العناصر، و يطلق على هذا الخطأ "تأثير الهالة".

2-التساهل: ان شخصية المقيم و طريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم، فبعض الرؤساء يميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، و غالبا ما يكون السبب ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم و تجنباً لمعاداتهم و كسبا لرضاهم و التعاطف معهم، او لإيهام الآخرين بان ارادتهم جيدة و ناجحة.

3-التشدد: على نحو مناقض فان هناك بعض الرؤساء لديهم الميل لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر الى الاداء الفعلي الملموس، و يعود السبب الى شخصية المقيم، و نظرتة الا انه لا يوجد اشخاص يستطيعون اداء العمل المطلوب منهم على اكمل وجه او اعتقادهم بانهم كلما كانوا اكثر شدة زاد خوف مرؤوسيههم و اتبعوا اوامرهم.

4-نحو الوسط: يتجه بعض الرؤساء الى اعطاء تقارير متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في ادائهم، و قد يكون السبب وراء ذلك عدم توفر البيانات او عدم اهتمام المقيم بالتقييم او جهله بالفروق الفردية او ترضية اصحاب الاداء الضعيف.

5-التحيز الشخصي: يحدث هذا نتيجة لميل الرئيس و تفضيله لأشخاص معينين لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت شخصية او اجتماعية نفسية.

6- الانطباعات الاخيرة: يتمثل هذا الخطأ في تأثير المقيم بتصرفات و اداء الموظفين في الفترة الاخيرة السابقة للتقييم، فاذا كان سلوك الموظف و اداؤه في الفترة الاخيرة جيدا حصل على تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه و ادائه قبل ذلك، و العكس صحيح.

7- إختلاف التقدير باختلاف الغرض: يتأثر المقيم بالغرض من تقييم الاداء، فاذا كان الغرض تطوير و تحسين اداء الموظف فغالبا ما يكون المقيم متشددا و يبدي نقاط الضعف بهدف الحاق موظفيه بدورات تدريبية، اما اذا كان الغرض هو الترقية او المكافاة فان معدي التقارير يميلون الى اعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الفرص.

8- عدم اهتمام الرؤساء بالتقييم: النظر الى عملية تقييم الاداء على انها تأدية واجب لا بد منه، و بالتالي تتم تعبئة النماذج بدون تحرى الدقة و بدون الرجوع الى السجلات و المستندات و الملاحظات عن الموظف، و قد يكون السبب قلة التوعية او عدم دعم العملية عن الادارة، او غياب الهدف الرئيس من عملية التقييم عن الرؤساء و هو التحسين، فتجدهم لا يناقشون مرؤوسهم و توجيههم بنواحي القوة و الضعف في ادائهم، و بالتالي استمرار الموظف في ادائه السيء اعتقادا منه انه يؤدي عملا جيدا.

ثالثا: الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم: تتمثل في:¹

تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم الاداء مسؤولة عن متابعة النظام، و التأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه و محاولة علاج المشاكل في حالة وجودها، و اهم الاسباب التي تؤدي الى عدم نجاح النظام هي:

1-نقص النشرات الدورية: ان قلة اصدار و توزيع النشرات الدورية في لوائح انظمة و تعميم و توجيهات و ارشادات المتعلقة بتقييم الاداء و عدم وصولها الى جميع الرؤساء المباشرين، قد يكون سببا من اسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام و اهدافه.

2-قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين: ان الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددا ام لا، بحاجة الى تدريب و تذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم و الاخطاء الشائعة الحدوث و كيفية تفاديها، و مسؤولية الجهة المسؤولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في اعداد البرامج و المشاركة في التدريب بعض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين.

3-قلة المتابعة: مهما كان نظام الموضوع جيدا، فانه بحاجة الى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، و ذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهاز في عملية التطبيق، و المساهمة معها في الوصول الى حلول، و عدم المتابعة قد يؤدي الى تراكم المشاكل.

¹ -صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص312.

رابعاً: الأسباب المتعلقة بالمرؤوس: تتمثل في ما يلي:¹

- 1- عدم معرفة المرؤوس ما هو مطلوب منه.
- 2- عدم قدرة المرؤوس على اداء ما هو مطلوب منه.
- 3- عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم.
- 4- شعور المرؤوس بالظلم و عدم الامان.
- 5- ميل المرؤوس للكسل و عدم اهتمامه بنتائج التقييم.
- 6- ثمة مشكلات تسبب اخطاء في التقييم و لا يكون المرؤوس مسؤولا عنها و ذلك مثل:
* وجود سمات و خصائص لدى المرؤوس تشبه خصائص الرئيس مما يجعل الرئيس يتحيز له.

*الاقدمية في العمل.

*عمر المرؤوس، كان يكون كبيرا في السن، مما قد يدفع رئيسته الى احترام سنه و منحه تقديرا مرتفعا.

7- دور التكوين في تحسين اداء العاملين.

الفرع الاول : إجراءات تحسين الاداء

ان من اهم الاهداف لعملية تقييم الاداء هو تحسين الاداء من خلال الخطوات التالية:²
اولا- تحديد الاسباب الرئيسية لمشاكل الاداء.

لا بد من تحديد اسباب الانحراف في اداء العاملين عن الاداء المعياري، اذ ان تحديد الاسباب ذو اهمية لكل من الادارة و العاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك فب الكشف عن كيفية تقييم الاداء، و فيما اذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل ان انخفاض الاداء عائد للعاملين او ان ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما ان الصراعات بين الادارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الاسباب المؤدية الى انخفاض الاداء، و من هذه الاسباب الدوافع

1 -مصطفى نجيب شوايش، ادارة الموارد البشرية، دار الافراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2005، ص110.

2 -سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 3، 2003، ص157-158.

و القابليات و العوامل الموقفة في بيئة المنظمة و العمل، فالفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون، اما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الاجور، الحوافز، اضافة الى المتغيرات الذاتية و العوامل الموقفة التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الاداء سابا او ايجابا كنوعية المواد المستخدمة و نوعية الاشراف و نوعية التدريب و ظروف العمل... الخ.

ان غياب احد هذه العوامل قد يؤدي الى ضعف الاداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد اسباب الانخفاض في الاداء.

ثانيا- خطة عمل للوصول الى حلول.

تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الاداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الادارة و العاملين من جهة و الاستشاريين و الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الاداء، فاللقاءات المباشرة و الآراء المقترحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم كشف الحقائق و المعلومات حول الاداء مباشرة الى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين ادائهم و ازالة مشكلات الاداء.

ثالثا- الإتصالات المباشرة.

ان الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات اهمية في تحسين الاداء و لابد من تحديد محتوى الاتصال و اسلوبه و انماط الاتصال المناسبة.

الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي

حسب "هاينز" هناك ثلاث مداخل لتحسين الاداء و هي:¹

1-تحسين الموظف: يرى "هاينز" انه من اكثر العوامل صعوبة في التغيير لان الموظف بحاجة دائما الى تحسين ادائه و ذلك من خلال:

*التركيز على نواحي القوة و ما يجب عمله اولا و اتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الاداء التي يعاني منها و الاعتراف بانه ليس هناك فرد كامل.

*التركيز على ما يرغب الفرد و ما بين ما يؤدي، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة و الاداء تؤدي الى زيادة الاداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الاعمال التي يرغبون فيها و يؤدونها بشكل جيد.

1 -المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، طرق تحسين الاداء، يوم 2021/06/07، الساعة 16سا.

*الربط بين الاهداف الشخصية، حيث يجب ان يكون جوهر تحسين الاداء مرتبط مع اهتمامات و اهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال اظهار التحسين المرغوب في الاداء.

2-تحسين الوظيفة: يؤكد ان التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الاداء حيث يساهم محتويات الوظيفة اذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض اداء الموظف، و بالتالي فان تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للاستمرار في عمله و ادائه بالمستوى المرغوب، و بذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الافراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض و ازالة الملل و هذا يعطي منفعة للموظف.

3-تحسين الموقف: يرى ان الموقف او البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي الى تحسين الاداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية و الطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة(فريق العمل) و مدى مناسبة و وضوح خطوط الاتصال و المسؤولية و فعالية التفاعل المتبادل مع الادارات الاخرى و مع العميل المستفيد من الخدمة، و بالتالي فان اهتمام المشرف بالاتصالات و مقدار تفويضه للسلطة و معايير الاداء التي يضعها و مدى متابعته للأعمال اثناء الانجاز كل هذه الامور لها دور فعال في تحسين الاداء.

الفرع الثالث: التكوين و دوره في تحسين أداء العاملين.

يلعب التكوين دورا اساسيا في التأثير على زيادة و كفاية المنظمات، حيث اصبح من النشاطات الاساسية المستند الى ادارة الموارد البشرية من اجل تطوير و تنمية القدرات العلمية و السلوكية للأفراد العاملين، فهو يهدف الى مساعدة العاملين في اكتساب الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء اعمالهم و صقل مهاراتهم و بالتالي استمرار المؤسسة و نموها و بقائها في عالم الاعمال، خاصة في ظل الانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني، و تدفق المعلومات من مجتمع الى اخر و كثرة المنافسة.

و للتكوين تأثيرات متعددة على اداء الموظفين و من اهمه ما يلي:¹

*رفع مستوى الاداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية.

*تقوية العلاقات الانسانية بين الافراد و تطوير اتجاهاتهم.

*تنمية شعور الموظفين بالانتماء و الولاء للمنظمة.

1 -بوطف محمود، التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014، ص93-94.

*تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل.

*توعية الموظفين بأهمية التكوين، و اكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل.

-للتكوين دور في ربط اهداف الافراد العاملين(الموظفين) بأهداف المؤسسة و خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي و توضيح السياسات العامة لها مما يساعد الافراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم و بالتالي المساهمة في تحسين ادائهم.

-المساعدة في تجديد و اثراء معلومات الافراد و حل مشاكلهم في العمل و تحسين قراراتهم، بالإضافة الى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

* تطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد في المؤسسة.

* تطوير امكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

* توثيق العلاقة بين الادارة و الافراد العاملين بها.

رابعاً : مفهوم العاملين

يعرف احمد زكي العامل على انه : "هو كل ذكر و انثى يؤدي اعمال يدوية او غير يدوية لقاء اجر مهما كان نوعه في الخدمة صاحب العمل او تحت سلطته او اشرافه"¹

كما يعرفه عاطف محمد غيث : " العامل هو من يعمل في مهنة او صناعة"²

العامل هو الشخص الذي يعمل و يؤدي نشاط يدوي و يأخذ عادة اجرا ماديا او معنويا على عمله في المنشأة او المشروع الاقتصادي نظير خدماته المهنية في المشروع هو احد عناصر او عوامل الانتاج في المشروع او المنشأة الاقتصادية.

عرف كارل ماركس العامل : "على انه نقيض راس المال المادي الثابت ويعتبر الراس المال المتحرك حسب النظرية المادية التاريخية و هو الذي ينتج القيمة الزائدة".

خامساً : مفهوم المؤسسة

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على انها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الانتاج او تبادل السلع و الخدمات مع

¹ عبد الرحمان عبد الرحيم الخطيب، الخدمة الاجتماعية، مكتبة الانجلو للنشر، 2006، ص39

² عبد الرحمان عبد الرحيم الخطيب، نفس المرجع السابق، ص39

اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا (انتاج و تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و لهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه و تبعا لحجم و نوع نشاطه.¹

سادسا : أسباب إختيار الموضوع :

إن إختيار موضوع الدراسة يكون نتيجة أسباب و دوافع ذاتية و موضوعية تتمثل فيمايلي:

أسباب ذاتية :

- طبيعة الإختصاص المتمثل في علم إجتماع التنظيم و العمل خاصة أن موضوع التكوين و دوره في تحسين أداء العاملين يعتبر من أهم موضوعات هذا التخصص.
- الميل الشخصي لهذا النوع من المواضيع لأنه يشغل أهمية كبيرة في المؤسسات الجزائرية كما يشغل أهمية بالنسبة للفرد الذي لا تكون لديه خبرة.
- الرغبة في دراسة واقع التكوين و أثر تطبيقه في المؤسسات الجزائرية.

أسباب موضوعية :

- إمكانية البحث المتوفرة حيث يعتبر هذا الموضوع قابل البحث و الدراسة.
- محاولة معرفة كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسات الجزائرية .
- المشاكل التي تواجهها المؤسسة مع العمال ناتجة عن نقص التكوين.

سابعا : أهمية الدراسة :

إن موضوع التكوين يحضى بإهتمام جميع المؤسسات التي تسعى إلى تحسين إنتاجيتها فأهمية هذا البحث تكمن في مفهوم التكوين و دوره في تطوير و تحسين أداء الموظفين العاملين في المؤسسة فالتكوين أداة جوهرية لتطوير الكفاءات و زيادة في معارف و مهارات الأفراد مما يؤدي إلى رفع دافعية و قدرة الفرد على العمل و رفع روح المعنوية له إن تعد الدراسة مساهمة بسيطة و متواضعة من أجل إبراز دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين **LA CAAR**.

¹ ناصر دادي عدون ،اقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية العامة،1998،ص11

ثامنا : أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- إظهار مساهمة التكوين في تحسين أداء الموظفين.
- إبراز دور التكوين و أهميته بالنسبة للعامل و بالنسبة للمؤسسة.
- محاولة التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين لبرامج التكوين و مدى تأثيرها على كفاءات العاملين بالمؤسسة.
- محاولة معرفة مدى إسهام التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل كل ما يتعلق بتحديد موضوع الدراسة بدءا بإشكالية الدراسة التي تدور حول دور التكوين في تحسين أداء العاملين كما عرجنا على أهمية الموضوع و أسباب إختياره و أهداف البحث فيه ثم قدمنا فرضيات الدراسة و حددنا المفاهيم المركزية و التي هي محل الدراسة فبدأنا بتحديد مفهوم التكوين ثم قمنا بتقديم مبادئه و مراحلها ، أهدافه، أساليبه، أنواعه، المشاكل التي يواجهها... ثم إنتقلنا بعدها لتقييم الأداء و معاييرها ، الأطراف القائمة به ،مشكلاته، و طرق تقييم أداء العاملين ، ثم إلى دور التكوين في تحسين أداء العاملين وأخيرا تطرقنا لمفهوم وجيز للمؤسسة و العاملين، و توصلنا إلى أن التكوين حقيقة بما يحمله مضمونه و بما يصب إلى تحقيقه من أهداف تعتبر مفتاح نجاح و تطور لمختلف المؤسساتالمؤسسات و هذا ما سنحصل في الفصل الثاني من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة التأمين و إعادة التأمين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.

تمهيد :

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى تقديم نظرة حول التكوين و مختلف أنواعه و خصائصه و مراحلها و كل ما يتعلق بتقييم أداء العاملين كما تطرقنا لمختلف الدراسات السابقة و التي أجريت بخصوص موضوع التكوين . فمن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة بحيث حاولنا إسقاطها على إحدى المؤسسات الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين و ذلك قصد الوقوف على الحقائق الميدانية و المتعلقة بموضوع التكوين و دوره في تحسين الأداء .

1. المراحل التي مر بها بحثنا .
2. صعوبات الدراسة .
3. تسهيلات الدراسة .
4. معلومات عن الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين .
5. المنهج المتبع في الدراسة .
6. الأدوات المستعملة .
7. تحليل نتائج الدراسة .

أولا : المراحل التي مر بها بحثنا :

الدراسة الاستطلاعية:

لقد ربطنا الدراسة بالشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين وكالة بحى "ايسطو" و هي تقع بالتحديد بالمجمع السكني رقم 26 حي الاداري وهران،حيث امتدت المدة الزمنية لدراستنا الميدانية من 06_06_2021 الى 31_05_2021

المرحلة الاولى: كانت المرة الاولى التي توجهنا فيها الى شركة التأمين و إعادة التأمين قصد التعرف الى الشركة كمرحلة اولية لبداية الدراسة الميدانية .

المرحلة الثانية: القيام ببعض المقابلات العشوائية مع بعض الموظفين منهم اعوان و اطارات قصد جمع المعلومات التي تخص شركة التأمين و إعادة التأمين .

المرحلة الثالثة: تحديد العينة (40عينة) عشوائية ايضا تشمل جميع المستويات و التدريجات الوظيفية .

المرحلة الرابعة: انجاز الاستمارة و تجربتها.

المرحلة الخامسة: العودة الى الميدان توزيع الاستمارات على العينة و جمعها .

ثانيا :صعوبة الدراسة :

الصعوبة و التعقيد في التفرقة بين المصطلحات الخاصة بالتكوين .

تكتم بعض الموظفين فيما يخص عرض المعلومات الخاصة بالشركة .

ثالثا:تسهيلات الدراسة :

تلقينا ترحيب من طرف الموظفين بالشركة .

قرب مكان الدراسة الميدانية .

رابعا : معلومات عن الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين.

1: تقديم شركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR

هي شركة للتأمين و إعادة التأمين الجزائرية أنشأت سنة 1963 و تعتبر إحدى الشركات الكبرى للتأمين في الجزائر و كانت مكلفة بالمراقبة من خلال التنازل القانوني حيث كانت تلزم

مختلف الشركات التي تزاوّل نشاطها في الجزائر أن تتنازل عن حجم الأقساط بنسبة 10 بالمائة لصالح الشركة الجزائرية CAAR و في عام 1975 تناولت عن نشاط إعادة التأمين إلى الشركة المركزية للتأمين CCR و في عام 1985 تناولت عن محفظتها في فرع النقل إلى الشركة الجزائري للتأمين CAAT و في إطار إعادة هيكلة نشاطها أصبحت تختص بالتأمين في الأخطار الصناعية و منذ الإصلاحات الإقتصادية التي أدخلتها السلطات في سنة 1988 تحولت CAAR إلى شركة مساهمة مع الوزارة المالية.

و قد ساهم القانون 04-06 الصادر في 20 فبراير 2006 الذي يعمل و يتم الأمر رقم 07-95 المتعلقة بالتأمين في تعزيز بناء التشريعية الجزائرية نحو إدارة أكثر احترافية في أعمال التأمين من خلال إدخال أدوات جديدة للتنظيم و السيطرة و بالتالي حماية مصالح العملاء و التغطية لتحسين الإقتصاد الوطني الجزائري.

2: أهداف الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين

- تنويع محفظة الشركة و توسيع نشاطها، و ذلك بتغطية الأخطار الصناعية البسيطة على الأشخاص و غيرهم.
- تطوير شبكة التوزيع الوطنية، بإنشاء وحدات و وكالات جديدة لمواجهة الطلب المتزايد و منافسة الشركات الأخرى.
- تشجيع الإدخار في المدى الطويل و المساهمة في الإقتصاد الوطني و توظيف رؤوس الأموال على شكل ودائع في البنك.

الفروع الجهوية للمؤسسة :

و تضم شركة LA CAAR خمس فروع جهوية و هي كالاتي :

- فرع في الجزائر العاصمة (الشريعة).
- فرع في عنابة.
- فرع في قسنطينة.
- فرع في بوزريعة.
- فرع في وهران.

ويضم كل فرع عدة وكالات، و هي في المجموع 77 وكالة، ففرع وهران مثلا يضم 18 وكالة منتشرة في الغرب و من بين هذه الوكالات هناك وكالة بحري إيسطو، وهذه الأخيرة هي التي أجرينا عليها دراستنا و هي تقع بالتحديد بالمجمع السكني رقم 26 الحي الإداري وهران zhun usto-oran و هي تحتوي على 107 عاملا (إناث و ذكور) فهناك :

- مدير.
- 16 مسؤولاً.
- 39 عامل منفذ.
- 05 رجال أمن.
- 07 عاملات نظافة.

3 : معلومات عن المديرية الجهوية CAAR للتأمينات للغرب -وهران :

مديرية **CAAR** الجهوية غرب، هي مديرية أسستها الشركة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين في ولاية وهران كمديرية جهوية تعنى بمنطقة الغرب الجزائري و تغطي كل الولايات العربية بالجزائر، تعمل على مراقبة كل التعاملات الخدمائية و الإقتصادية بهدف تأمينها وفق مبادئ و قوانين مؤسسة **CAAR** وتهتم بتسويق المنتجات التأمينية المتعلقة بأخطار الحرائق ، تأمين السيارات، السكن، الأخطار الصناعية، أخطار النقل و أخطار المسؤولية المدنية، أخطار الحياة، الإدخار، خطر الموت و العجز، إعادة التأمين التي تخص الأخطار الكبرى.

تضم هذه المديرية 18 وكالات تحمل رموز من : 401 إلى 419 رمز لفظي، كما توجد بعض الوكالات انفصلت عن المؤسسة مؤخرًا.

CAAR مؤسسة إقتصادية لما لديها من مدخلات و مخرجات، عن طريق عمليات التأمين و إعادة التأمين إضافة إلى التعويضات التي تقدمها المؤسسة.

ف **CAAR** كغيرها من المؤسسات مبنية على أحكام و تشريعات والتي يقرها مدير المؤسسة. يعتبر كسالي إبراهيم جمال، المدير المركزي للمؤسسة الذي أقر مجموعة من الأحكام الداخلية مقسمة إلى خمسة أقسام و الموقعة بإسمه تضم مايلي :

1. أحكام تمهيدية :موضوع، مجال التطبيق، حقوق وواجبات العمال.
2. تنظيم العمل : شروط و إجراءات التشغيل، المدة القانونية العمل، التنظيم التقني العمل، الساعات الإضافية (العمل الليلي)، الراحة (عطل) ، التعديل و التخفيض.
3. الأمن : النظافة، طب العمل، الوقاية من المخاطر.
4. إن ضباط: الخطأ، العقوبات.
5. إجراءات تنفيذ العقوبات و تبليغها : التقادم، العفو عن العقوبة، أحكام

خاصة.

4:الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين من:

الإدارة: و هي تحت مسؤولية المدير الذي تم تعيينه من قبل الأنظمة و المسؤوليات التي تحددها المديرية العامة.

الأقسام: و تشمل سبعة أقسام لكل منها وظائفها الخاصة و الخدمات.

1- القسم التجاري: و يحتوي على مصلحتين :

مصلحة الإحصاء و متابعة الأعمال

المصلحة التقنية /التجارية

2- قسم الموارد البشرية: يهتم بالشؤون الإجتماعية و المهنية للعاملين، يتكون من :

-مصلحة تسيير الموارد البشرية و تحتوي على :

مصلحة التكوين .

مصلحة المستخدمين .

مصلحة الأجور .

مصلحة الشؤون .

-مصلحة إدارة الوسائل و تحتوي على :

مصلحة الوسائل العامة .

مصلحة الأمر بالدفع .

مصلحة الإستثمارات .

3- قسم المحاسبة و المالية: مهمتها تسجيل العمليات المالية و

المحاسبة لإعطاء صورة واضحة عن الوضع الحسابي و المالي

للشركة، و تشمل أربعة أقسام مسؤولة عن التمويل و الميزانية

العمومية للشركة (وحدات، وكالات) و تحتوي على:

مصلحة المحاسبة العامة .

مصلحة المالية .

مصلحة التسيير و التحليل الهندسي.

مصلحة المحاسبة /وكالة الآلات.

4- قسم النقل : هذا القسم يقدم خدمة إنتاج العقود التأمين من وسائل النقل المختلفة (بحرية، جوية، برية) و البضائع و غيرها من المطالبات و تحتوي على :

مصلحة الإنتاج .

مصلحة تعويضات .

مصلحة الطعون .

5- قسم السيارات التأمين الأفراد : هو قسم تقني يحتوي على مصلحتين للإنتاج و الثلاثة الأخرى تعويضات و هي :

مصلحة الإنتاج /سيارات .

مصلحة تعويض العتاد .

مصلحة تعويض الأضرار الجسدية .

مصلحة الإنتاج لتأمين الأشخاص .

مصلحة تعويض لتأمين الأشخاص .

6- قسم المسؤولية المدنية /الأخطار : هذا القسم ينص على أن كل شخص يجب أن يكون مسؤولاً عن إتخاذ التأمين للعمل أو الممتلكات التي يتم إستخدامها و يحتوي على :

مصلحة الإنتاج المسؤولية المدنية.

مصلحة تعويضات المسؤولية المدنية.

مصلحة الإنتاج مخاطر متنوعة.

مصلحة التعويضات مخاطر متنوعة.

7- قسم الحرائق /دراسة المشاريع الصناعية : و هو قسم تقني يقوم بإعداد عقود التأمين من الحرائق و عقود التأمين قبل بناء المشاريع المختلفة و يحتوي على :

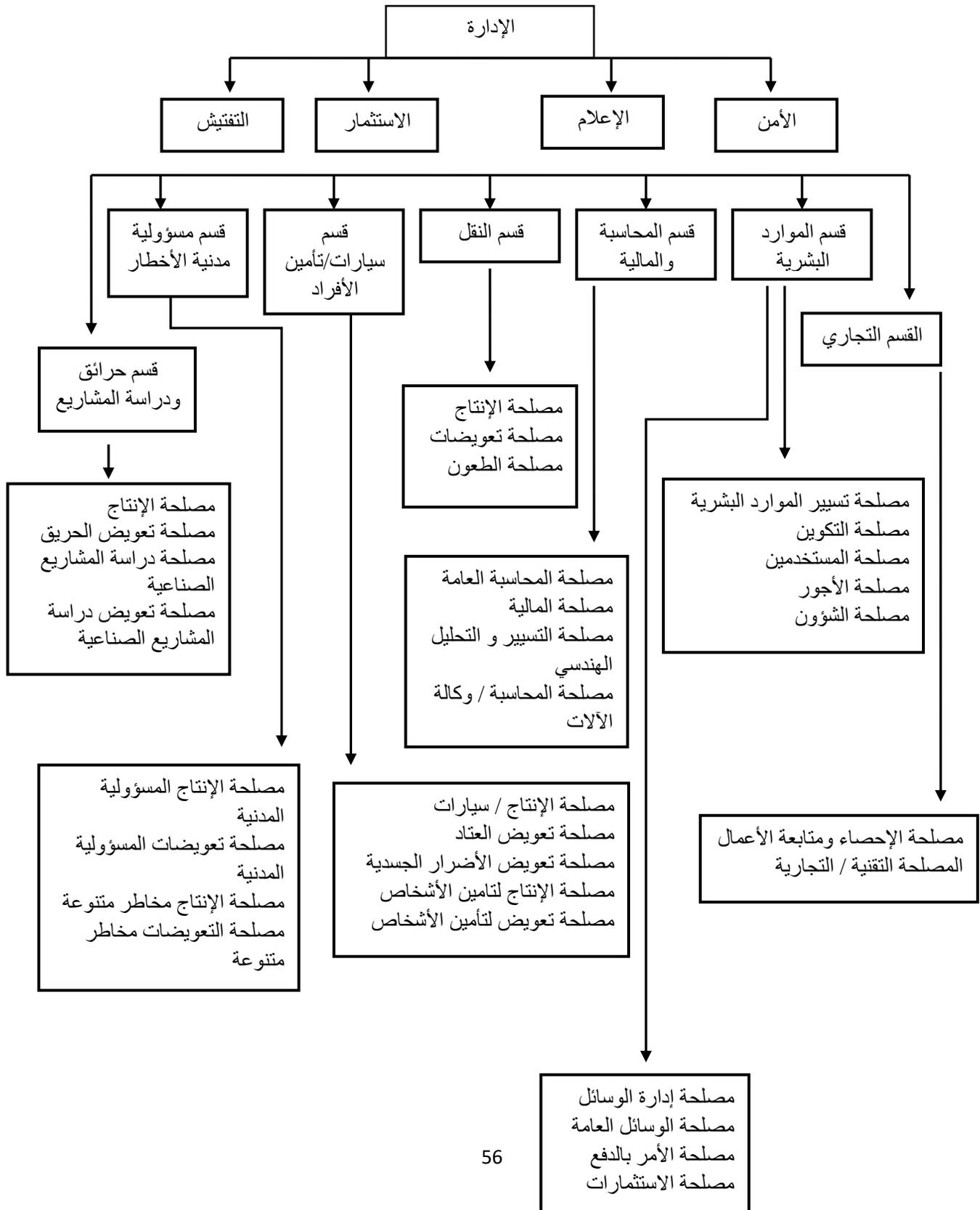
مصلحة الإنتاج.

مصلحة تعويض الحريق.

مصلحة دراسة المشاريع الصناعية.

سنوضح تقييم المصالح و الفروع في الهيكل التنظيمي.

الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين:



5: واقع التكوين في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR

يعتبر تكوين الإجراء أكثر من وظيفة تدعيمية، بل هي إستراتيجية كونها تعمل على ضمان رقي الأعوان داخل المؤسسة.

وككل سنة تقوم الشركة بتمويل مخطط طموح للتكوين، بهدف الإستجابة لحاجيات الإجراء لتطورهم المهني للتكيف مع التطورات التي تعرفها المؤسسة و لتعزيز خبرة كل عامل.

ويرى السيد بكرش مدير الموارد البشرية أن أهداف سياسة التكوين تقوم على الإستراتيجية و سياسة التكوين المفيد و يتعلق الأمر على المدى المتوسط بتحسين المنجزات و على المدى المتوسط بمرافقة التغييرات المعروفة و إكتساب الكفاءات. و تعطي **CAAR** أهمية متميزة للتكوين حيث خصصت له غلاف مالي معتبر بن 3% من كتلة الأجور، أي أكبر بكثير من المستوى الأدنى المحدد قانونيا، أوضح السيد لطرش مدير الموارد البشرية أن التكوين على مستوى **CAAR** يرمي إلى تحقيق الأهداف الأتية :

- جعل العامل يتكيف مع المنصب الذي يشغله.

- ضبط الكفاءات مع التحولات التي تعرفها مهنة التأمين و تطوير التأهيل، لهذا فالأمر الذي يتعلق بالتكوين يتخذ العديد من الأشكال التي تتطابق مع وضع محدد بحسب الأهداف التي سطرت له.

- تطوير المؤهلات الفردية و الجماعية.

-الإحتياط من المخاطر المهنية و بالخصوص الشعوب الأكثر عرضا.

-الإرتقاء بالأعمال و المظهر.

-التمكن في أساسيات تسيير الإطارات.

تحديد إحتياجات العمل : لدى الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين يكون عبر الوسائل التالية:

- مقابلة العمل
- الإستمارة
- المصفوفة

الهدف من هذه المرحلة يركز على :

1. تحديد المراحل بين المؤهلات الموجودة و المؤهلات المطلوبة.
2. تحديد التكوين الضروري للعمال من أجل ملاءمة هذه التباينات.

6: أنواع التكوين في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR:

أولا : التكوين المهني المتخصص formation professionnelles spécialisé:

بموجبه يتم تكوين الموظفين الذين لديهم بعض النقص في أداء العمل و بالتالي يعمل على مد الثغرة بين القدرات الشخصية للموظفين و متطلبات المنصب الذي يشغلنا. و هذا بإضافة معلومات و معارف و كذا خبرات جديدة للموظف المتكون تمكنه من إستغلال قدراته لما يتوافق مع منصب عمله مدة هذا التكوين من شهر إلى 3 سنوات و ينقسم هذا النوع من التكوين إلى قسمين هما:

1-التكوين المستمر و المتواصل :

و يتم طوال الحياة المهنية العمل و يهدف إلى تكييف الفرد بصفة دائمة و تطوير مستمر لمستوى المعرفة الذي يفرضه التطور التقني و التكنولوجي مع متطلبات المنصب الذي يشغله.

2-التكوين المتقطع formation Alternée:

و يكون هذا النوع من التكوين لفترات معينة من المسار المهني للفرد و كمثال لذلك التكوين من أجل الترقية أو تكوين الموظفين الجدد لشغل منصب عملهم.

ثانيا : التحسين المهني المتخصص perfectionnement professionnelle spécialisé

ويسمى كذلك بالتكوين الإضافي حيث يبعث الموظف إلى دورات تكوينية من أجل معلومات جديدة و يحق لكل موظف الدخول في هذا التكوين بطلب منه عند الحاجة أو حسب طلب المسؤول عنه و مدة هذا التكوين من 5 أيام إلى شهر.

ثالثا : الملتقيات les séminaires :

يتم من خلالها إضافة معلومات و إستيعاب خبرات جديدة أو تجديدها و مدة هذا النوع من التكوين من 01 إلى 05 أيام و لا يوجد في هذا النوع من التكوين عقد و يمكننا أن نميز عدة أشكال لهذا النوع فنجد :

- الأيام الدراسية journée d'études
- الندوات

- إعادة التكوين recyclages
- الورشات Atelies

رابعاً : التكوين أثناء العمل :

و يكون هذا النوع من التكوين أثناء العمل و داخل القطاع و هو يمس فئتين:

1-تكوين الموظفين الجدد : حيث يوضح لهم كيفية أداء العمل بطريقة مباشرة و هذا خلال تعريفه لمتطلبات المنصب و كذا كافة المصالح و الإدارات التي يتعامل معها و بالتالي إكتساب لمهارات و الخبرات الكافية لشغل المنصب.

2-تكوين الموظفين القدامى : ويتم تزويدهم بمعارك و خبرات جديدة أثناء العمل تخصص المنصب الذي يشغله من كل جوانبه و تكون مدة هذا التكوين إما قصيرة أو طويلة المدى أي حسب قدرة إيسيعاب الفرد لمعلومات و ترسخ الأفكار في ذهنه.

خامساً : التمهين Apprentissage :

يتم هذا النوع من التكوين عن طريق جل المتكويين من مراكز التكوين خارج المؤسسة، و هذا وفقا للإمكانيات المتاحة في المؤسسة بحيث يكون تكوين تطبيقي و عملي في شتى التخصصات المتوفرة في القطاع و من أشكاله نجد :

1-التربصات التطبيقية les stage pratique :

و مدتها 15 يوم و هو يخص طلبة الجامعات و المعاهد العليا..... إلخ

2-التربصات لإنهاء الدراسة : و مدتها من 03 أشهر إلى 06 أشهر و هي تخص الطلبة الذين يشرفون على إنهاء دراستهم و من مختلف المؤسسات كما يصل إلى عامين فيما يخص مدرسة التكوين المهني.

سادساً : التكوين خارج الوطن formation l'étranger

و يتم هذا التكوين خارج الجزائر حيث يتم إختيار المتكويين من طرف المسؤولين، و هذا الإختيار يكون حسب قدرات الكفاءة الشخصية للفرد و كذا قراته على إستيعاب المعلومات بصفة سريعة و دقيقة فهذا التكوين يسمح بإضافة معلومات جديدة و إكتساب خبرات تمكن المتكويين من مواكبة التطورات التكنولوجية و التقنية و بالتالي تعود بالفائدة على المؤسسة و على العاملين.

7: مراحل التكوين في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين

وصف برنامج التكوين يرسل من طرف المديرية المركزية للجزائر العاصمة يتضمن نمط تحديد الإحتياجات بعد ملئ هذا النمط من طرف مصلحة التكوين لفرع وهران تبعا للإحتياجات و الأشخاص المعنيين و أجهزة التكوين ثم يعيدون إرسال الكل إلى المديرية المركزية . ثم يؤكدون على البرنامج بعد تحكيم على مستوى الجزائر العاصمة .

في مجمل الحالات يقبلون 90% بالمائة من الإحتياجات المحددة من طرف الفرع.

كل الأشخاص المراد توظيفهم لديهم الحق في الحصول على تكوين يتعلق بالموظف الجديد .

تقرير النشاط الفصلي Rapport d'activité trimestrielle:

هو تقييم لأنشطة الأفعال المنفذة خلال 03 أشهر و هذا التقرير يحتوي على ما يلي:

- 1- جدول يحتوي على تكوين لمدة زمنية طويلة.
- 2- المتربصين.
- 3- جدول يتضمن دفع أجور المتربصين.
- 4- جدول يتضمن أسماء المتربصين الذين أنهم تربصهم.

كيفية القيام بكل هذا :

- 1- جدول يتضمن الأسماء nominatif
- 2- جدول يتضمن الأرقام numératif
- 3- جدول يتضمن الهيئات catégorie

الجدول الذي يتضمن الأسماء :

الإسم و اللقب، التخصص، متى يبدأون متى ينتهي تكوينه durée total
apprentissage

الإسم و اللقب، السن، من.... إلى.... التخصص durée total apprentisstage

جدول يتضمن أجر كل فرد : الأجر القاعدي 18 مدة التكوين يدفع أجرها مدة 03 أشهر.

خامسا: المنهج المتبع في الدراسة

يعتمد منهج بحث دراستنا على الأسلوب الوصفي التحليلي لدراسة فعالية البرنامج التكويني على أداء العمال و دراسة واقع عملية التكوين في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين **LA CASE** كما أتاح لنا جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة و الوصف النتائج التي تم التوصل إليها و تحليلها.

المنهج الإحصائي : الذي يمكننا من إستعمال الأساليب و الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

سادسا : الأدوات المستعملة :

-الدراسة النظرية: إعتماها فيها على المسح المكتبي و كذلك المقالات و الدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الأنترنت.

- الدراسة الميدانية :

1- الملاحظة : تعتبر الملاحظة من بين أدوات جمع المعلومات وهي قيام الباحث بالتأمل و ملاحظة طرق سبل العمل أو تصرفات الأشخاص الذي تتم محاورتهم حول الموضوع الذي تتم دراسته.

2- المقابلة : هي من الأدوات المعتمدة في الكثير من الدراسات وتعرف على أنها علاقة ديناميكية و تبادل لفظي بين شخصين أو أكثر و هي أداة بارزة من أدوات البحث العلمي و ظهرت كأسلوب هام في ميادين عدة منها علم الاجتماع . حيث تم الإعتماد على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع التكوين و دوره في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية من أجل التعرف على كيفية أداء مهامهم بعد عملية التكوين و كانت هذه المقابلات بطريقة عفوية و ليست رسمية.

3-الإستبيان :يعتبر الوسيلة الأساسية في جمع البيانات خاصة في العلوم الإجتماعية فهي مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين ، والتي يتم إعدادها إعدادا محدد و ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص (المبحوثين) لتسجل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية.

إشتملت الإستمارة على 24 سؤالا، تضمنت أربع محاور قسمت على النحو الآتي :

المحور الأول : عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى (06) تدور في مجملها حول البيانات العامة الخاصة بالمبحوث و المتمثلة في :الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الأقدمية في العمل وهي معلومات تهدف إلى التعرف على الجانب الشخصي للمبحوثين.

المحور الثاني: يتعلق ببيانات خاصة بعملية التكوين و تضمن هذا المحور (08) أسئلة مغلقة تتضمن خيارات محددة، حيث يختار المبحوثين الإجابة المناسبة له.

المحور الثالث: يخصص برامج التكوين و دورها في تحسين أداء العاملين تضمن هذا المحور (06 أسئلة مغلقة).

المحور الرابع: يتعلق بدور المكون في نجاح عملية التكوين و تحسين أداء العاملين و تضمن هذا المحور (04 أسئلة مغلقة).

-تحليل و تفسير بيانات الدراسة :

الجدول رقم 1: يوضح تصور العينة حول الهدف من التكوين حسب الجنس:

المجموع		انثى		ذكر		الجنس
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	التصور
45%	18	5%	2	6.4%	16	تحسين الاداء
55%	22	27.5%	11	27.5%	11	رفع الانتاجية
100%	40					

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة التي تمثل نسبة 6.4% و التي هي عبارة عن ذكور ترى بأن الهدف من التكوين هو تحسين الأداء في حين أن نسبة 5% من الإناث إشتراكوا مع الذكور في رأيهم أن الهدف من التكوين هو تحسين الأداء.

بينما نسبة 27.5% من الذكور و نسبة 27.5% من الإناث أقرروا أن رفع الإنتاجية هو الهدف من التكوين إذن من خلال هذه البيانات تبين لنا أن كل من الذكور و الإناث في شركة التأمين و إعادة التأمين هدفهم واحد و هو الرفع من الإنتاجية.

الجدول رقم 2: يوضح تصور العينة حول الهدف من التكوين حسب السن:

المجموع		رفع الإنتاجية		تحسين الأداء		التصور السن
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
32.5 %	13	17.5 %	7	15 %	6	من 25 إلى 34
52.5 %	21	27.5 %	11	25 %	10	من 35 إلى 44
15 %	6	10 %	4	5 %	2	من 45 إلى 54
100 %	40					

-من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة العمرية (من 25 إلى 34) بلغت نسبتها 32.5% منها 15% أقرروا أن الهدف من التكوين هو تحسين الأداء، أما نسبة 17.5% أقرروا بأن الهدف من التكوين هو رفع الإنتاجية.

- والفئة العمرية (من 35 إلى 44) نسبتها 52.5% منها 25% من مجتمع الدراسة رأوا بأن الهدف من التكوين هو تحسين الأداء أما البقية من هذه الفئة رأوا بأن الهدف من التكوين هو رفع الإنتاجية بنسبة 27.5%.

-أما الفئة العمرية (من 45 إلى 54) التي بلغت نسبتها 15% منها 5% رأوا بأن الهدف من التكوين هو تحسين الأداء و نسبة 10% رأوا بأن الهدف من التكوين هو تحسين الإنتاجية

-من خلال البيانات التالية نستخلص أن الكهول و الشباب إشتراكوا في تحسين الأداء لأن مسارهم المهني أمامهم طويل لبناء حياتهم المهنية و العملية فهم يسعون دائما للتكوين قصد الترقية و تجديد المعلومات و تحسين الأداء فهم متحفزين للعمل على غرار فئة كبار السن اللذين هم على أبواب التقاعد و هم في مرحلة إستقرار مهني و عائلي.

-إذن: نلاحظ كلما إقترب الموظف من سن التقاعد كلما قلت لديه حوافز العمل لأن أوضاعه تكون قد إستقرت و يكون قد حقق إنجازاته و طموحاته في حياته العائلية و المهنية.

الجدول رقم 3: يوضح تصور العينة حول الهدف من التكوين حسب المستوى المهني:

المجموع		رفع الإنتاجية		تحسين الأداء		الاهداف المستوى المهني
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
40 %	16	22.5 %	9	17.5 %	07	عون تحكم
40 %	16	22.5 %	9	17.5 %	07	عون تنفيذ
20 %	08	10 %	4	10 %	04	اطار
100 %	40					

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة أعوان التحكم الذين أقرروا بأن الهدف من التكوين هو تحسين الأداء 17.5% و الذين أقرروا بأن الهدف من التكوين هو رفع الإنتاجية بنسبة 22.5% .
-أما أعوان التنفيذ منهم نسبة 17.5% أقرروا بأن الهدف من التكوين هو تحسين الأداء و نسبة 22.5% أقرروا بأن الهدف من التكوين هو رفع من الإنتاجية.

-وتليهم الإطارات بنسبة 10% ممن أقرروا بأن الهدف من التكوين هو تحسين الأداء و 10% أيضا أن الهدف من التكوين هو رفع الإنتاجية.

-من خلال هذه النتائج نستنتج أن أعوان التحكم و أعوان التنفيذ يشتركون في الهدف من التكوين الذي هو الرفع من مستوى الأداء و الرفع من الإنتاجية وذلك راجع إلى أن مسارهم المهني لا يزال جديد و في البداية فهم يسعون إلى تحسين قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و رفع من إنتاجيتها .وبالنسبة للإطارات ينقسمون إلى فئتين بالتساوي منهم أرجعها هدف التكوين إلى تحسين الأداء و منهم من أرجعه إلى رفع الإنتاجية.

الجدول رقم 4: يوضح عدد الافراد اللذين خضعوا للتكوين بعد الالتحاق بمناصبهم حسب الجنس.

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات الجنس
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
72,5%	29	% 0	0	725 %	29	ذكر
27,5%	11	% 0	0	%27.5	11	انثى
100%	40					

-يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة المدروسة جميعهم خضعوا للتكوين أثناء إلتحاقهم بمناصبهم 100% منها ذكور بنسبة 72.5% و إناث بنسبة 27.5%.

-فنستخلص من هذه البيانات أن عملية التكوين تعتبر من المعايير الأساسية في هذه المؤسسة كما أنها عملية شاملة تشمل الذكور و الإناث من أجل تحسين أداء العمال و رفع الإنتاجية و تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 5: يوضح مكان إجراء التكوين لأفراد العينة حسب الجنس.

المجموع		خارج المؤسسة		داخل المؤسسة		مكان التكوين الجنس
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
% 67.5	27	% 17.5	7	% 50	20	ذكر
% 32.5	13	% 15	6	%17.5	07	انثى
% 100	40					

-نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50% من العينة المدروسة تمثل أعلى نسبة و هي للذكور الذين أجروا تكوين داخل المؤسسة و تليها نسبة 17.5% من الذكور أيضا إستنادا من تكوين خارجي أي خارج المؤسسة.

أما بالنسبة للإناث نسبة 17.5% إستنادا من تكوين داخلي و 15% أجروا تكويننا خارجيا.

-إذن من خلال البيانات يتضح لنا أن هذه المؤسسة لا تضع فروقات بين الذكور و الإناث فكلاهما لهما نفس الإمتيازات بحيث طبيعة عمل هذه المؤسسة ساهمت في تحقيق الذهنيات على عادات جديدة حيث أصبحت المرأة تستفيد من التكوين الداخلي و الخارجي.

الجدول رقم 6: يوضح مكان إجراء التكوين لأفراد العينة حسب السن:

المجموع		خارج المؤسسة		داخل المؤسسة		مكان التكوين السن
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
32.5%	13	10%	4	22.5%	9	من 25 الى 34
47.5%	19	22.5%	09	25%	10	من 35 الى 44
20%	8	00%	0	20%	8	من 45 الى 54
100%	40					

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية (من 25 إلى 34) قد إستنادا من تكوين داخلي بنسبة 22.5% و من تكوين خارجي بنسبة 10%.

-والفئة العمرية (من 35 إلى 44) قد إستفادت من تكوين داخلي بنسبة 25% و من تكوين خارجي بنسبة 22.5%.

أما بالنسبة للفئة العمرية (من 45 إلى 54) فقد إستفادت فقط من تكوين داخلي بنسبة 20%.

-من خلال البيانات التالية نستنتج أن كلما إقترب العامل من سن التقاعد كلما كان إهتمامه بالتكوين خارج المؤسسة تقريبا منعدم ويفسر هذا السلوك أن العامل عندما يقترب من التقاعد يصبح ينتظر تقاعده كما يمكن أن المؤسسة تصبح تستثمر التكوين في العمال الشباب المحفزين المقبلين على العمل للإستفادة من قدراتهم.

الجدول رقم 7: يوضح مكان إجراء التكوين لأفراد العينة حسب الحالة العائلية:

المجموع		خارج المؤسسة		داخل المؤسسة		مكان التكوين الحالة العائلية
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
% 30	12	% 10	4	% 20	08	متزوج
% 50	20	% 10	4	% 40	16	أعزب
% 7.5	03	% 0	0	%7.5	03	أرمل
% 12.5	05	% 7.5	3	% 5	02	مطلق
% 100	40					

-يوضح الجدول أعلاه أن المبحوثين المتزوجين قد إستنادا من تكوين داخل المؤسسة و التي تمثل نسبة 20% و نسبة 10% إستنادا من تكوين خارجي.

-فئة المبحوثين العزاب إستفادوا من دورات تكوينية داخل المؤسسة بنسبة 40% داخل المؤسسة ونسبة 10% خارج المؤسسة.

-أما الأرامل فإستفادوا من دورات تكوينية داخل المؤسسة بنسبة 7.5% .

-وبالنسبة لفئة المطلقون فإستفادوا من تكوين داخلي بنسبة 5% و تكوين خارجي بنسبة 7.5%.

- نلاحظ من خلال هذه البيانات أن الحالة الأسرية ليس لها تأثير على طبيعة التكوين الداخلي و الخارجي لأن معظم العمال سواءا كانوا متزوجون أو مطلقون أو عزاب فهم مستفيدون من تكوين داخلي و تكوين خارجي.

الجدول رقم 8: يوضح مدى تلائم التوقيت المبرمج للتكوين مع الظروف الخاصة حسب الجنس.

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات الجنس
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
% 67.5	27	% 10	4	% 57.5	23	ذكر
% 32.5	13	% 15	6	% 17.5	7	انثى
% 100	40					

-يوضح الجدول أعلاه أعلى نسبة من الذكور التي تمثل 57.5% قد تلائم التوقيت المبرمج للتكوين مع ظروفهم الخاصة و نسبة 10% من الذكور أيضا لم يتلائم مع ظروفهم.

-أما بالنسبة للإناث لتلائم التوقيت المبرمج مع ظروفهم بنسبة 17.5% و لم يتلائم بنسبة 15%.

-نلاحظ أن المؤسسة راعت ظروف الذكور الخاصة و تلائم التكوين معهم عكس الإناث اللواتي يرون أن المؤسسة لم تراعي ظروفهم الخاصة أي أنها لم تراعي النوع الإجتماعي بالنسبة للتوقيت المبرمج للتكوين.

الجدول رقم 9: تقييم المتكويين لعملهم بعد التكوين حسب المستوى المهني.

المجموع		بقي كما هو		تحسن عملك		التقييم المستوى المهني
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
37.5 %	15	0 %	0	37.5 %	15	عون تحكم
37.5 %	15	2.5 %	1	35 %	14	عون تنفيذ
25 %	10	2.5 %	1	22.5 %	9	اطار
100 %	40					

-يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 37.5% من مجتمع الدراسة التي يمثلها أعوان التحكم قد تحسن عملهم بعد التكوين. ونسبة 35% من مجتمع الدراسة يمثلها أعوان التنفيذ قد رأت أن عملهم قد تحسن بفضل التكوين و نسبة 2.5% من أعوان التنفيذ لم تشهد أي تغيير في عملها .

-أما بالنسبة للإطارات فنسبة 22.5% تحسن عملهم بعد التكوين و نسبة 2.5 % بقي عملهم كما هو.

-و تدل هذه النتائج الإيجابية على الأثر الفعال و الأهمية التي يخلفها التكوين فهو يحسن و يساعد على تحسين الأداء العمال و إكسابهم معارف و مهارات تساعدهم في الترقى في عملهم.

الجدول رقم 10: يوضح مدى توافق البرامج التكوينية التي شارك فيها المتكويين مع المنصب الذي يشغلونه حسب الجنس.

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات الجنس
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
67.5 %	27	5 %	2	62.5 %	25	ذكر
32.5 %	13	5 %	2	27.5 %	11	انثى
100 %	40					

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أصحاب العيانة المدروسة توافق البرنامج التكوينية التي شارك فيها المتكويين مع المنصب الذي يشغلونه بنسبة (62,5%) بالنسبة للذكور، و لم تتوافق مع بعضهم بنسبة 5%.

-بالنسبة للإناث توافقت البرامج التكوينية مع منصبهم بنسبة 27.5% و لم تتوافق مع بعض الإناث بنسبة 5% أيضا.

-و تدل هذه النتائج الإيجابية على أن المؤسسة إهتمت بالبرامج التكوينية و بتخطيطها و بأهدافها لتساعد كلا من الذكور و الإناث على تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين أدائهم فكلاهما توافقت البرامج التكوينية مع المنصب الذي يشغلونه بنسبة كبيرة.

الجدول رقم 11: يوضح مدى توافق البرامج التكوينية التي شارك فيها المتكويين مع المنصب الذي يشغلونه حسب المستوى المهني:

المجموع		لا		نعم		احتمالات المستوى المهني
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
37.5 %	15	2.5 %	1	35 %	14	عون تحكم
37.5 %	15	5 %	2	32.5 %	13	عون تنفيذ
25 %	10	2.5 %	1	22.5 %	9	إطار
100 %	40					

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة أعوان التحكم قد توافقت البرامج التكوينية مع المنصب الذي يشغلونه بنسبة 35%. وفئة أعوان التنفيذ توافقت البرامج التكوينية مع مناصبهم بنسبة 32.5 % ، و بالنسبة للإطارات توافقت البرامج مع مناصبهم بنسبة 22.5%. أما بالنسبة للعينة التي لم تتوافق البرامج التكوينية مع مناصبهم بنسب ضئيلة (أعوان التحكم 2.5%، أعوان التنفيذ 5%، إطارات 2.5%).

-وتدل هذه النتائج على مدى مراعاة المؤسسة لإحتياجات الموظفين و إدماج تلك النقائص في البرامج التكوينية لتصلحها لتساعد المتكويين على تنمية مهاراتهم و معارفهم و تجديدها مهما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

الجدول رقم 12: يوضح مدى توافق البرامج التكوينية التي شارك فيها المتكويين مع المنصب الذي يشغلونه حسب الاقدمية.

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات الاقدمية
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
% 52.5	21	% 2.5	1	% 50	20	اقل من 5 سنوات
% 17.5	07	% 5	2	% 12.5	05	5 - 10 سنوات
% 10	04	% 0	0	% 10	4	10-15 سنة
% 20	8	% 2.5	1	% 17.5	7	15 ما فوق
% 100	40					

-من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الموظفين الذين لديهم أقدمية في العمل (أقل من 5سنوات) توافقت البرامج التكوينية مع مناصب شغلهم بنسبة (50%) و هي أعلى نسبة بينما لم تتوافق بنسبة (2,5%).

بينما الموظفين الذين أقدميتهم (من 5 إلى 10سنوات) تمثلت نسبتهم ب(12,5%). بينما الذين تتراوح أقدميتهم (من 10 سنوات إلى 15سنة) قدروا ب (10%).

أما الفئة المتبقية (من 15سنة فما فوق) قدرت نسبتهم ب (17,5%).

-حسب هذه النتائج نلاحظ أن كلما نقصت سنوات الخبرة إلى ألمانيا من 5 سنوات كلما زادت الحاجة إلى البرامج التكوينية لتساعدتهم على التأقلم و التعرف على العمل و الاندماج و إكتساب المعارف و المهارات.

الجدول رقم 13: يوضح مساهمة البرامج التكوينية في اكتساب مهارات و معارف جديدة لدى الموظفين حسب المستوى المهني.

المجموع		لا		نعم		احتمالات المستوى المهني
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
37.5 %	15	10 %	4	26.5 %	11	عون تحكم
37.5 %	15	2.5 %	1	35 %	14	عون تنفيذ
25 %	10	5 %	2	20 %	8	اطار
100 %	40					

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (26,5%) من أعوان التحكم ساهمت البرامج التكوينية في إكسابهم مهارات و معارف جديدة بينما نسبة (10%) منهم لم يستفيدوا منها.

-و نسبة (35%) من أعوان التنفيذ إستفادوا من البرامج التكوينية و هذه تعتبر أعلى نسبة بينما نسبة (2,5%) منهم لم يستفيدوا. وكذلك نسبة (20%) من الإطارات إكتسبوا معارف و مهارات جديدة ونسبة 5% من الإطارات لم يستفيدوا من البرامج التكوينية.

-وتدل هذه النتائج على أن البرامج التكوينية دور و أثر كبير في المؤسسة و بين الموظفين فهو يشمل جميع المستويات و التدريجات الوظيفية و يجمع بينها فهو يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين الأداء.

الجدول رقم 14: يوضح مساهمة البرامج التكوينية في إكتساب مهارات و معارف جديدة لدى الموظفين حسب الأقدمية.

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات الأقدمية
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
% 50	20	% 10	4	% 40	16	أقل من 5 سنوات
% 15	06	% 0	0	% 15	6	5 - 10 سنوات
% 15	06	% 5	2	% 10	4	10-15 سنة
% 20	8	% 5	2	% 15	6	15 ما فوق
% 100	40					

-يمثل الجدول أعلاه أن الموظفين أصحاب الأقدمية في العمل (أقل من 5سنوات) ساهمت البرامج التكوينية في إكسابهم مهارات و معارف جديدة بنسبة (40%) بينما (10%) منهم لم يستفيدوا منها. و كذلك العينة (من 5-10سنوات) قدرت نسبتهم ب (15%). بينما العينة (من 10-15سنة) قدرت نسبتهم ب (10%) أي كان للبرامج التكوينية فضل في إكسابهم معرفة جديدة. بينما (15 سنة فما فوق) قدرت نسبتهم ب (15%).

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أنه مهما كانت سنوات خبرة العامل فهو بحاجة دائمة إلى البرامج التكوينية لتساعده دائما على مواكبة التكنولوجيا و التغييرات الطارئة في العمل، فالعالم المهني في تغير مستمر و هو بحاجة لبرامج تكوينية تساعده على مواكبة هذا التغير.

الجدول رقم 15: يوضح تصور العينة الهدف من التكوين الذي إستفادوا منه حسب المستوى المهني .

المجموع		اطار		تنفيذ		عون تحكم		المستوى المهني
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	الاهداف
15 %	6	5 %	6	10 %	4	5 %	2	تحسين المستوى المهني
45 %	18	15 %	6	10 %	4	20 %	8	تجديد المعارف
40 %	16	7.5 %	3	15 %	6	15 %	6	الحصول على ترقية
100 %	40							

-من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أعوان التحكم كان هدفهم من التكوين هو تحسين المستوى المهني بنسبة (5%) بينما (20%) منهم كان هدفهم هو تجديد المعارف، و (15%) منهم كان هدفهم هو الحصول على ترقية في عملهم.

-بينما (10%) من أعوان التنفيذ كان هدفهم من التكوين هو تحسين المستوى المهني و تجديد المعارف، و (15%) منهم كان هدفهم هو الحصول على ترقية.

-تدل هذه النتائج أن كلا من فئة أعوان التحكم و أعوان التنفيذ هدفهم تجديد المعارف و الحصول على ترقيات وذلك راجع إلى حماسهم في عملهم والرغبة في تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة.

-ثم تليهم فئة الإطارات الذين يروا بأن الهدف من التكوين هو تحسين المستوى المهني بنسبة (5%) و نسبة (15%) منهم يروا أن التكوين يساهم في تحديد المعارف، بينما نسبة (7,5%) منهم يروا أنه يساهم في الحصول على ترقية و تدل هذه النتائج على أن هدف الإطارات تجديد المعلومات و المعارف وذلك يكون حسب المنصب الذي يشغلونه.

الجدول رقم 16: يوضح تصور العينة الهدف من التكوين الذي إستفادوا منه حسب الجنس .

المجموع		انثى		ذكر		الجنس
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	الاحتمالات
% 35	14	% 15	6	% 20	8	تحسين المستوى المهني
% 35	14	% 7.5	3	% 27.5	11	الحصول على معارف
% 30	12	% 10	4	% 20	8	الحصول على ترقية
% 100	40					

-نلاحظ من خلال الجدول السابق أن (20%) من الذكور و (15%) من الإناث يروا أن التكوين ساهم في تحسين مستواهم المهني، بينما (27,5%) من الذكور و (7,5%) من الإناث يروا بأن التكوين ساهم في حصولهم على معارف جديدة، و (20%) من الذكور و (10%) من الإناث يروا بأن الهدف من التكوين هو الحصول على ترقية فقط.

-تدل هذه النتائج على أن هدف الذكور هو تحسين أدائهم و تجديد مهاراتهم و الحصول على ترقية لأن النسب كانت متقاربة في أهداف البرنامج التكويني و بالنسبة للإناث فهدفهم هو تحسين المستوى المهني و الحصول على ترقية.

الجدول رقم 17: يوضح تصور المتكويين حول مستوى المكويين المشرفين على عملية التكوين حسب المستوى التعليمي.

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		احتمالات المستوى التعليمي
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
% 47.5	19	% 0	0	17.5 %	7	% 30	12	متوسط
% 20	8	% 0	0	37.5 %	2	% 15	6	ثانوي
% 32.5	13	% 0	0	% 10	4	% 22.5	9	جامعي
% 100	40							

-يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن فئة المتكويين الذين مستواهم الدراسي متوسط نسبة تقديرهم للمكون 30% جيد و نسبة 17.5% مستوى متوسط.

-و بالنسبة لفئة المتكويين الثانويين تقديرهم لمستوى المكون جيد بنسبة 15% و نسبة 37.5% تقديرهم متوسط.

-أما فئة الجامعيين فتقديرهم للمكون جيد بنسبة 22.5% و نسبة 10% تقدير متوسط.

-إذن نلاحظ أن هناك علاقة بين المستوى التعليمي للمتكويين و مستوى المكون فكلما زاد المستوى التعليمي كلما كان تقدير جيد بالنسبة للمكون إذن يمكن إعتبار هذه النتيجة إيجابية بالنسبة للمكون حيث هذه النتائج تبرز قدرته على إيصال المعلومات بطريقة مفهومة و متوسطة.

الجدول رقم 18: يوضح تصور المتكويين حول مستوى المكويين المشرفين على عملية التكوين حسب المستوى المهني.

المجموع		ضعيفة		متوسطة		جيدة		الاحتمالات مستوى مهني
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
35%	14	0%	0	% 22.5	9	% 12.5	5	عون تنفيذ
40%	16	0%	0	% 27.5	11	% 12.5	5	تنفيذ
25%	10	0%	0	% 20	8	% 5	2	إطار
100%	40							

-يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن فئة أعاون التنفيذ كان تقديرهم جيد بنسبة 12.5% و متوسط بنسبة 22.5% حول مستوى المكويين المسؤولين على التكوين.

-و فئة أعاون التحكم كان تقديرهم جيد بنسبة 12.5% جيد ، و 27.5 متوسط حول مستوى المكويين المسؤولين على عملية التكوين.

-أما بالنسبة للإطارات فتقديرهم كان جيد بنسبة 5% و تقدير متوسط بنسبة 20%.

-من خلال هذه البيانات نستنتج أن كل الفئات المهنية (أعاون تحكم، أعاون تنفيذ، إطارات) أرجحوا أن مستوى المكون متوسط في قدرته على إيصال المعلومات بطريقة سهلة و مفهومة و يمكنه تحقيق أهداف التكوين.

10- النتائج المتوصل إليها في الدراسة :

يعود الباحث في أي بحث علمي في بحثه الى تساؤلات الإشكالية التي طرحها في البداية وإلى الفرضيات التي صاغها ويحاول الإجابة عنهما من خلال إستعمال عدة أدوات وأساليب ليقف على مدى صحتها من عدمه في ضوء النتائج التي توصلت إليها دراسته.

11-أساليب تحليل البيانات :

بعد عملية جمع البيانات تم الإعتماد في تحليلها على ما يلي :

- عرض البيانات في جداول بسيطة .
- إستخدام التكرارات.
- إستخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الافراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة ،حيث تحسب النسبة المئوية على النحو الاتي :

12-نتائج الدراسة:

1-في ضوء الفرضيات الجزئية :

إختبار الفرضية الجزئية الاولى : حيث كان نص هذه الفرضية "يؤثر المكون على نجاح العملية التكوينية و يساعد على تطوير قدرات و سلوك الموظفين بشركة التأمين وإعادة التأمين "إن هذه الفرضية تحاول التحقق من دور المكون في تحسين قدرات الموظفين فمن خلال تحليل و تفسير البيانات تبين أن المكون قد قادر على إيصال المعلومات بطريقة سهلة و مفهومة و متوسطة وذلك بنسبة 20% بالنسبة للمستوى التعليمي للموظفين الثانوي و 47.5% للموظفين مستواهم التعليمي متوسط، وبالنسبة المستوى الجامعي بلغت النسبة 32.5% كما يوضحه الجدول رقم (17) ومتوسطة. و يمكن إعتبار هذه النتائج إيجابية حول مستوى المكون بإعتباره المرشد و الموجه و المقيم فله خبرة على إعداد مكونين ناجحين جاهزين للعمل بجودة و دقة كما يبينه الجدول رقم (18) أيضا.

ومن هذه المؤشرات نستدل على أن المكون يؤثر على نجاح الموظفين و يساعد على تطوير قدرات و مهارات الموظفين بشركة التأمين وإعادة التأمين و بالتالي يمكن إستخلاص صدق الفرضية الاولى .

إختبار الفرضية الجزئية الثانية : حيث كان نص الفرضية "يساهم التكوين بشكل فعال في تكوين الفرد و تحقيق أهداف المؤسسة".

إن هذه الفرضية تحاول التحقق من مساهمة التكوين في تحسين و تكوين الفرد و تحقيق أهداف المؤسسة فمن خلال تحليل و تفسير البيانات تبين ان التكوين أفاد أفراد المجتمع المدروس من تحسين قدراتهم بنسبة 35% و الحصول على مهارات بنسبة 35% و الحصول على ترقيات بنسبة 30% كما يوضحه الجدول رقم (16)، وهذا راجع الى أن هدف التكوين هو تحسين الأداء و زيادة الانتاجية كما عبرت نسبة 37.5% من أعوان تحكم و 35% من أعوان تنفيذ و 22.5% من إطارات بتحسّن عملهم بعد التكوين كما يبينه الجدول رقم (9).

و أن نسبة 80% قد اقرّوا بان التكوين حقق الأهداف المرجوة .

ومن هنا هذه المؤشرات تستدل على ان التكوين يساهم بشكل فعال في تكوين الفرد و تحقيق أهداف المؤسسة ومنه يمكن استخلاص صدق الفرضية الثانية.

اختبار الفرضية الجزئية الثالثة : حيث كان نص الفرضية "تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين".

من خلال تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة نلاحظ أن البرامج التكوينية لها تأثير إيجابي في نجاح العملية التكوينية و إكتساب مهارات و معارف جديدة لدى العاملين حسب المستويات المهنية (أعوان التحكم 37.5%، أعوان تنفيذ 37.5%، و إطارات 25%) حسب ما صرح به المبحوثين كما يوضحه الجدول رقم(13) إضافة الى مساعدة البرامج التكوينية الفرد على الإندماج في فرق العمل و تبني روح الجماعة. كما أن الجدول رقم (11) يوضح مدى توافق البرامج التكوينية التي شارك فيها أفراد العينة مع مناصب عملهم (أعوان تحكم توافقت بنسبة 35% ، أعوان التنفيذ توافقت بنسبة 32.5%، و الإطارات توافقت بنسبة 22% 5%) هذه النسب تدل على دور البرامج التكوينية في تحسين المستوى المهني على نجاح التكوين كما يبينه الجدول رقم 9 أيضا .ومنه يمكن إستخلاص صدق الفرضية الثالثة.

2-نتائج الفرضية العامة:

بعد إستخلاص النتائج الجزئية للدراسة و الإجابة على الفرضيات يمكن الآن الوصول إلى نتيجة عامة للدراسة و الاجابة عن السؤال الرئيسي الذي انطلقت منه الدراسة :

- يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين .
- يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين و يساعد على تطوير قدرات و سلوك الموظفين بشركة التأمين وإعادة التأمين .
- يساهم التكوين بشكل فعال في تكوين الفرد و تحقيق أهداف المؤسسة .

- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين .

تحققت ثلاث فرضيات و بالتالي تحققت الفرضية العامة و هذا شئى منطقي جدا .

3-نتائج عامة:

- إن التكوين هو أحد الدعائم الأساسية لتحسين أداء العمال إذ هو إحدى الطرق التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع مختلف المتغيرات الاقتصادية و التطورات التكنولوجية التي تشهدها.
- تولي الشركة التأمين و إعادة التأمين أهمية كبيرة لعملية التكوين حيث تهدف من خلالها إلى تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة، وكذلك التشجيع على الإبداع.
- تعتمد الشركة في تكوين عمالها على نوعين تكوين داخلي، تكوين خارجي إلا أنها تركز على التكوين الداخلي بكثرة (العمال الجدد و القدامى).
- تعطي الشركة فرصة للعمال الراغبين بالمشاركة في دورات تكوينية بتقديم طلباتهم.
- المؤسسة تزواج بين التكوين على المدى القصير و التكوين على المدى المتوسط.
- يجب أن يبنى تخطيط التكوين على أساس سليم و علمي قوامه تحديد الإحتياجات التكوينية و التي تتلخص في معلومات و مهارات يراد تنميتها في أفراد معينين.
- تختلف طرق تحديد الإحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب.
- المكون دور في تحسين العملية التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب.
- المكون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة و مفهومة.
- إن البرامج التكوينية تساعد على تغيير سلوك العاملين و إكسابهم مهارات و معارف جديدة.
- إن البرامج التكوينية تساعد على إندماج الأفراد.

13-إقتراحات و توصيات :

-بناءا على نتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة تقترح جملة من التوصيات التي يمكن للمؤسسة أن تستفاد منها :

1. السعي لجعل العملية التكوينية عملية مستمرة لمواكبة التطورات التكنولوجية.
2. ربط التكوين بنظام الحوافز و المكافأة سواءا مادية أو معنوية بهدف تحفيز العاملين.
3. وضع نظام رقابة في المؤسسة من أجل ضمان إنضباط العمال.
4. إبراز النقص التي يعاني منها العاملين مع وجوب تعرفهم عليها بعد العملية التكوينية.

5. تحسيس العاملين بضرورة و أهمية التكوين.
6. ضرورة التنوع في البرامج التكوينية.
7. النظر إلى التكوين على أنه إستثمار طويل الأجل يهدف من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير بعد التطرق إلى الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها و مناقشة الفرضية الرئيسية بأن للتكوين دور في تحسين أداء العاملين ومن خلال هذه النتائج إستنتجنا بأن الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين la caar تعتمد بشكل كبير على التكوين لتحسين أداء عاملها من خلال البرمجة الجيدة لمواضيع التكوين و الإختيار الأمثل المكونين.

خاتمة

خاتمة :

و في الأخير يمكن إعتبار التكوين أنه مشروع مسطر من طرف المؤسسة من أجل إستثماره بما يخدم مصالح المؤسسة بالدرجة الاولى بالإضافة إلى أنه يخدم العامل من زيادة معارفه و تحسين قدراته على الأداء فمن خلال هذه الدراسة أردنا معرفة و توضيح الدافع و الغرض الذي جعل المؤسسات الجزائرية خاصة في الوقت الحالي إعطاء أهمية بالغة لعنصر التكوين و جعله من أولوياته.

و يعتبر التكوين موضوع من مواضيع الهامة التي تستدعي البحث في أي تنظيم بما له من تأثير على كفاءة الموظفين و أدائهم، كما يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسات من خلال تحسين الموظفين لأدائهم و مواكبة المستجدات و التطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي المؤسسة. أو على الصعيد الخارجي لها حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة حتمية لا يمكن الإستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها، و الإرتقاء إلى مستوى يضمن لها المنافسة و الإستمرار و التطور.

و توصلنا إلى أهم المعطيات المتمثلة في إمكانية عامل التكوين من توفير القدرات و الحاجات و الكفاءات اللازمة التي نحتاج إليها المؤسسة، بالإضافة إلى أنه أحسن حل و وسيلة لتغطية النقائص و المشاكل التي تقع على مستوى المؤسسة.

فعلى المؤسسة التفكير بحلول لازمة و لا بد أن تتابع مستوى أداء موظفيها و منه تحديد الإحتياجات التكوينية لهم و من ثم تصميم سنوي لعملية التكوين في مختلف الميادين تخطيط و تصميم البرامج المناسبة حسب الأهداف المسطرة و المراد تحقيقها قصد تنفيذها و تقييمها و متابعتها و تخصيص ميزانية خاصة لهذا المشروع المؤسسة لها دور كبير في التكوين العمال و تقوم بوظيفة إختيار الأنسب و الأمتثل لذلك و لا بد أن يشمل التكوين جميع الميادين و الوظائف الموجودة بالمؤسسات كما يوجد إختلافات و تفاوت معرفي بين العمال و وجود إختلافات في طبيعة المنصب هذا كله يؤثر على العملية التكوينية كإختلاف في تحديد مدة التكوين أو مثلا نمط التكوين الذي يعوض نقص مهارة العامل. لا بد للعامل أن يتبث جدارته في إستثمار هذا العنصر في عمله برفع مستوى أدائه و البرهنة على كفاءته من خلال إجراء عمليات تكوينية أخرى.

كما لا يكون هذا العنصر دائما من أجل الترقية إنما لأهداف عامة، خاصة بالفرد و المؤسسة كت تحقيق الرفاهية و الإستقرار و المحافظة على مكانتها في الأسواق.



قائمة المراجع و المصادر

-حسب الصدور في المذكرة:

الكتب:

- تيلوين حبيب، التكوين في التربية، دار غريب للنشر و التوزيع، الطبعة 2 ، 2004 .
- أبو النصر، مدحت محمد، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة 1.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، مصر، الطبعة الخامسة، 1998.
- الصيرفي مدحت، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة 1 ، 2007 .
- أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية، التدريب من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 1998.
- حلفي عبد الغفار و حسين القراز، السوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الإبراهيمية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1996.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر الطبعة 2، 2004.
- لحبيب بلية ابن محمود، وظيفة التكوين و التدريب في إدارة الموارد البشرية (الإدارة العمومية في الجزائر نموذجا)، مركز التوثيق الإقتصادي و الإجتماعي، الأردن، الطبع الأولى، 2018 .
- محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية، دار طليبة الجزائر، 2010.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة الطبعة الأولى، 2008.
- يوسف بالقلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة السعودية، دار عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع، الرياض، 1992.
- صلاح الدين الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2003.
- ساعاتي أمين، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، 1998.
- علي سلمى، إدارة الافراد و الكفاءة الانتاجية، مكتب غريب ، القاهرة، الطبعة 3، 1985.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الافراد، دار الشرق للنشر و التوزيع ، 1990.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- عقلة محمد، و أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.

- فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشأة الأعمال (طرق و أساليب، سياسات واستراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991 .
- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء(مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999.
- أحمد محمد صالح، قضايا إدارية، مركز دراسات جامعة، القاهرة، 2001 .
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، الطبعة1، 2012 .
- مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد في منظور كمي و العلاقات الانسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993 .
- حمزة الجبالي، تنمية الاداء الوظيفي و الاداري، دار العلم و الثقافة للنشر التوزيع، مصر، 2016 .
- محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، الطبعة1، 2006 .
- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .
- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003 .
- مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية و ادارة الافراد، الطبعة1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2005 .
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999 .
- علي سلمى، ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985 .
- عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، ادارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة و تحديات الالفية الثالثة، دار المنهجية للنشر و التوزيع، الطبعة 1، 2015 .
- خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة1، 2005 .
- محفوظ احمد جودت، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010 .
- طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2011 .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000 .
- مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، دار الافراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2005 .
- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 3، 2003 .

-عبد الرحمان عبد الرحيم الخطيب، الخدمة الاجتماعية، مكتبة الانجلو للنشر، 2006.

-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998.

الدراسات السابقة :

-مبروك إسمهان، التكوين في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية تافنة "، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة و أعمال الموارد البشرية ، 2015 -2016.

-كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات دراسة ميدانية مركب السيارات

الصناعية cvi بالروبية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع

تخطيط و تنمية، 2002-2003.

-عتيبة الطيب -غطاس خالد-تاهم محمد الغزالي، دور التكوين في تحسين أداء العاملين

بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة كهرباء و طاقات متجددة بتقريت sktm ، مذكرة

مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، سنة 2018-2019.

-عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة

دكتوراة غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2004-2005.

-سعيد بلوم، اساليب الرقابة و دورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية

بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم) ، رسالة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد

البشرية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري،

قسنطينة، 2011-2012.

-بوقطف محمود، التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة

الجامعية، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية،

جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014.

المنتديات :

-المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، طرق تحسين الاداء، يوم 2021/06/07، الساعة

16سا.

-إدارة الموارد البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004/04/17.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بن أحمد 2

كلية العلوم الإجتماعية

تخصص ماستر 02: تنظيم و عمل

إستبيان الدراسة

يتوجه هذا الإستبيان للعمال الذين إستفادوا في وقت ما من التكوين.

أخي الكريم / أختي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله وتعالى

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل "دور فعالية التكوين في تطوير أداء العاملين" وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين، لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة بدقة ووضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم علما أن جميع أجوبتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمىالعلمي كما نعلمكم أن هويتكم تبقى سرية.

الأستاذ المشرف:

أ. زمور

الطالبة:

براحيل مروى.

حناش نوال.

السنة الدراسية : 2021-2020

المحور الأول : البيانات الشخصية :

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- الحالة العائلية : أعزب متزوج أرمل مطلق
- 4- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- 5- المستوى المهني : عون تحكم عون تنفيذ إطار
- 6- الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 10 إلى 15 سنة من 15 إلى 20 سنة

المحور الثاني : بيانات خاصة بعملية التكوين :

- 7- هل لديك فكرة واضحة عن ماهية التكوين؟ نعم لا
- 8- ماهو الهدف من التكوين برأيك؟ -رفع مستوى المهارة وتحسين الأداء
- زيادة الأداء و تحسين الإنتاجية
-تحسين الجودة
- 9- هل تلقيت التكوين بعد إلتحاقك بمنصبك ؟ نعم لا
في حالة الإجابة بنعم :
- 10- كم دامت مدة التكوين التي حصلت عليها ؟ قصيرة المدى (من 3إلى 6 أشهر)
متوسطة (من 6 أشهر إلى عامين)
فوق
- 11- أين تمت عملية تكوينك ؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة
- 12- هل تلائم التوقيت المبرمج لتكوين مع ظروفك الخاصة ؟ نعم لا

- 13- ماهو تقييمك لعملك بعد التكوين؟ تحسن عمالك بقي كما هو
- 14- في تصوره هل حقق التكوين الأهداف المرجوة؟ نعم لا

المحور الثالث : دور برامج التكوين في تحسين أداء العاملين :

- 15- هل تتوافق البرامج التكوينية التي شاركت فيها مع إحتياجاتك التكوينية و توافقت مع متطلبات المنصب الذي تشغله؟ نعم لا
- 16- هل تعتقد أن البرامج التكوينية تساهم في إكتساب مهارات و معارف جديدة لدى العاملين؟ نعم لا
- 17- هل البرامج التكوينية تساعدك على الإندماج في فرق العمل و تبني روح الجماعة؟ نعم لا
- 18- هل طبيعة منصبك يتطلب التكوين بصفة مستمرة؟ نعم لا
- 19- ما هي أنواع البرامج التكوينية الذي قمت به؟ تكوين إداري تكوين تخصصي تكوين مهني
- 20- ماهو الهدف من البرنامج التكويني الذي قمت به؟ تحسين المستوى المهني تجديد و زيادة المعارف و المهارات الحصول على الترقية

المحور الثالث: دور المكون في نجاح عملية التكوين و تحسين أداء العاملين

- 21- هل مستوى المكونين المشرفين على عملية التكوين؟ جيد متوسط ضعيف
- 22- هل للمكون القدرة على إيصال المعلومات للمتكونين بطريقة سهلة و مفهومة؟ جيدة متوسطة ضعيفة
- 23- هل ترى أن المكون ملم بمواضيع البرنامج التكويني؟ نعم لا
- 24- هل تتم عملية التكوين من طرف متكونين؟ من داخل المؤسسة من خارج المؤسسة

شكرا لتعاونكم.