



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

تخصص: إدارة الأعمال

شعبة: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان :

**دور التكوين في تحسين أداء العاملين**

**- دراسة حالة لمخبر الأشغال العمومية في جنوب البلاد -**

إشراف الأستاذ:

- أ.شنيبي عادل

إعداد الطالب:

- خلوفي حمزة

لجنة المناقشة:

المهمة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ ولقبه
رئيسا	جامعة غارداية		
مشرفا ومقررا	جامعة غارداية	أستاذ محاضر	أ.شنيبي عادل
مناقشا	جامعة غارداية		

الموسم الجامعي: 1440-1441هـ / 2020-2021م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَعَلَّمَكَ اللَّهُ الْكِتَابَ

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

## الإهداء:

أهدي عملي هذا إلى أعلى ما أملك في الوجود "أمي" حفظها الله.  
أفراد أسرتي وسندي في الدنيا.

ولا أحصي لهم فضل إلى كل الأصدقاء ورفقاء الدراسة من دون استثناء.  
إلى من أنار إلى الطريق في سبيل تحصيل العلم ولو بقدر بسيط من المعرفة أساتذتي  
الكرام.

إلى كل الذين يحبونني وأحبهم في الله،  
وأحتفظ بذراكمهم في قلبي.

إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي.

\* بن حديد إبراهيم

\* عبد رزاق القروي

\* خديجة بيشي

حمزة خلوفي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي أنار درب العلم والمعرفة، وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع كما نتوجه بالشكر الجزيل والكفيل بكل صدق ومن الأعماق إلى كل الذين ساعدونا من قريب أو بعيد ولم يبخلوا علينا باسداداتهم العلمية بغية إتمام هذا البحث.

كما نتوجه كذلك بالشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف:

أ. **شنيني عادل و أ.بالعربي** جزاهم الله ألف خير.

ولا ننسى الشكر الجزيل لكل عمال وموظفي مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد على تقديم يد المساعدة وتسهيل العمل.

وفي الختام نسأل الله تعالى أن يوفقنا في هذا العمل

والسلام خير الختام.

حمزة خلوفي



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
رقم الصفحة	المحتوى
-	الاهداء الأول.
-	الشكر والتقدير.
-	فهرس المحتويات.
-	قائمة الجداول.
-	قائمة الاشكال.
-	ملخص الدراسة.
01	مقدمة.
01	إشكالية الدراسة.
02	فرضيات الدراسة.
02	أسباب اختيار موضوع الدراسة.
02	أهداف الدراسة.
03	أهمية الدراسة.
03	منهج المستخدم في الدراسة.
04	نموذج الدراسة
04	صعوبات الدراسة.
04	هيكل الدراسة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي</b>	
07	تمهيد.
07	المبحث الاول: مدخل الى التكوين
07	● المطلب الأول: مفهوم التكوين و أهميته.
09	● المطلب الثاني: مبادئ التكوين و أهدافه
10	● المطلب الثالث: أنواع التكوين و أساليب
11	المبحث الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين
12	● المطلب الأول: تعريف الأداء و عناصره
13	● المطلب الثاني: محددات الأداء
14	● المطلب الثالث: أنواع الأداء
17	● المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
18	● المطلب الخامس: تقييم أداء العاملين
22	المبحث الثالث: الدراسات السابقة و أوجه المقارنة
23	● المطلب الأول: إبراز الدراسات السابقة
23	➤ الفرع الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية
25	➤ الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
26	● المطلب الثاني: أوجه المقارنة بين الدراسات
27	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمخبر الأشغال العمومية وحدة غارداية.	
29	تمهيد
29	المبحث الاول: تقديم عام لمخبر الأشغال العمومية
29	● المطلب الأول: تقديم مخبر الأشغال العمومية
29	➤ الفرع الأول: تاريخ المخبر
29	➤ الفرع الثاني: تقديم المخبر
31	➤ الفرع الثالث: مجالات نشاط المخبر
32	● المطلب الثاني: مهام وانجازات المخبر
32	➤ الفرع الأول: التوزيع الجغرافي و مجالات النشاط
33	➤ الفرع الثاني: مهام المخبر
35	➤ الفرع الثالث: أهم الزبائن و تطور اليد العاملة و الإمكانيات
40	➤ الفرع الرابع: تطور رقم الأعمال و بعض الإنجازات و العوائق
42	المبحث الثاني: واقع التكوين - دراسة حالة المخبر.
42	● المطلب الأول: منهجية الدراسة.
42	➤ الفرع الأول: عينة و أداة الدراسة
43	➤ الفرع الثاني: مؤشرات القياس
45	● المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
45	➤ الفرع الاول: تحليل البيانات الشخصية
50	➤ الفرع الثاني: عرض نتائج الدراسة و تحليلها
50	✓ المحور الاول: التكوين
52	✓ المحور الثاني: تحسين الأداء
53	صحة الفرضيات
54	خلاصة الفصل
56	خاتمة.
	قائمة المصادر والمراجع.
	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول		
الصفحة	المحتوى	الجدول
43	مقياس ليكارت الخماسي	01
44	اختبار ألفا كرومباخ	02
44	// // //	03
44	عدد توزيع الاستثمارات	04
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	05
46	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	06
47	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	07
48	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	08
49	توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني	09
50	المعطيات الاحصائية الوصفية	10
52	أهم مقاييس النزعة المركزية	11

قائمة الأشكال		
الصفحة	المحتوى	الشكل
04	نموذج الدراسة	01
11	أنواع التكوين	02
30	الهيكل التنظيمي لمخبر الأشغال العمومية.	03
32	التوزيع الجغرافي.	04
33	مجال نشاطها.	05
33	مهام المخبر	06
33	مهام المخبر في مجال الأعمال البيوتقنية والجيولوجيا.	07
34	مهام المخبر في معايرة عتاد التقييس.	08
35	مهام المخبر في المنشآت الفنية والمطارات.	09
35	تطور القوى العاملة.	10
36	عتاد معاينة الأرصفة.	11
36	العتاد المستعمل في المواقع.	12
37	الإمكانيات المادية.	13
37	الإمكانيات البشرية.	14
38	عتاد التجارب المخبرية.	15
38	الإمكانيات المادية.	16
39	مهام المخبر في المنشآت الفنية والمطارات.	17
39	أهم الزبائن.	18
40	بعض إنجازات المخبر.	19
41	العوائق وآفاق التنمية.	20
42	تطور رقم الأعمال.	21
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	22
46	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	23
47	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	24
48	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.	25

## قائمة الأشكال.

41	العوائق وآفاق التنمية.	20
42	تطور رقم الأعمال.	21
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	22
46	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	23
47	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	24
48	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.	25
49	توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني	26

# ملخص الدراسة

**الملخص:**

تم في هذه الدراسة الى إبراز أهمية التكوين في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية ، حيث يعتبر التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري و خيارا ترفع به راية التحدي لأجل مواكبة التقدم العلمي و التكنولوجي ، وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين و مهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء عمالها و الرفع من مردوديتهم و المحافظة على جودة مخرجاتها من جهة ، و كذا منح فرص لعمالها لتمكينهم من تحسين مستواهم العلمي و المهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية و الإجتماعية من جهة أخرى ، و الوصول الى المستوى المرغوب من الإستقرار و الفعالية .

و على هذا أساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة و المتمثلة في مجموعة من العمال و العاملات شركة مخبر الأشغال العمومية في جنوب البلاد، و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات : و لأجل نالك قمنا بإعداد استبيان شمل عينة من عمال مخبر الأشغال العمومية في جنوب البلاد . فكان عدد الإستبيانات الموزعة (34) استرجعة كاملة بدون إقصاء ، قمنا بإفراغ البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS بغية تحليلها.

و من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى أهمية و فعالية العملية التكوينية التي تتبناها شركة مخبر الأشغال العمومية في جنوب البلاد LTPS في تحسين أداء موردها البشري و الذي يؤدي تحسين و زيادة انتاجية المؤسسة .

**الكلمات المفتاحية:** التكوين ، تحسين الأداء ، العاملين ، المؤسسة الإقتصادية.

**Abstract:**

In aim of this study is to highlight the importance and role of training in improving the performance in human resources in economic institution where training is one of the most important factors contributing to the advancement of the human element and an option to raise the banner of challenge to keep pace with scientific and technological progress, employees and their skills so that the institution can improve the performance of its workers and increase the quality of their outputs and maintain the quality of their workers to enable them to improve their scientific and professional level , which qualifies them for professional and social promotions on the other hand , stability and effectiveness .

On this basis , we conducted a field study on a sample of the study society represented by a group of workers of the company of employees LTPS of the public works laboratory, and this study was based on descriptive methods and analytical approach in order to answer the problem presented and verify the validity of the hypotheses a questionnaire was prepared to include a sample of the workers of employees of the public works laboratory LTPS the number of questionnaires for the study was 34 we have emptied it into the SPSS program for analysis .

Analyzing the results obtained, we find the importance and effectiveness of training process adopted by of employees of the public works laboratory LTPS, which improves and increases the productivity of the organization.

**Key words:** training, performance, improvement, employees, economic, corporation.

# المقدمة

**المقدمة:**

يعتبر التكوين أحد أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، و مقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة و المجتمع و خيارا لرفع التحدي و مواكبة التطور التكنولوجي و ذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين لذلك نجد في الدول الصناعية المتقدمة أن اهتمامها بالعنصر البشري أدى إلى نمو سريع في فنون الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية . أما في بلدان العالم العربي تشهد انخفاضا في إنتاجية الفرد فيه و يعود هذا إلى عدم اهتمامها بتنمية الموارد البشرية و يعود إلى عدة عوامل منها ( سوء التغذية، ضعف مستوى المعرفة.....)

تعتبر عملية التكوين في تنمية العنصر البشري، داخل المؤسسة من المهام ذات الأهمية البالغة اليوم سواء لما تتطلبه التطورات التكنولوجية فيها أو لما يرتبط لإعداد خطة إستراتيجية وخاصة عند عدم توفير الموارد داخليا بالكمية و النوعية الكافية لتنفيذ هذه الخطة و عليه نجد بعض المؤسسات نولي اهتماما بالغا بالعناصر تحسين الأداء، و تقوم بوضع برامج تكوينية خاصة بها و تخصص اعتمادات مالية معتبرة لتنفيذها حتى يتسنى لها الحصول على موظفين لهم الصفات الإيجابية المرجوة و ذوي مهارات عالية و تحقيق الأهداف المخطط لها.

**- الإشكالية :**

التكوين هو بمثابة استثمار في المورد يتمثل عائده في زيادة الإنتاج الكلي على مستوى المؤسسة ككل، و على مستوى الفرد كجزء من الكل.

و على ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسية كما يلي:

ما هو دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية و في المؤسسة محل الدراسة ؟

**- التساؤلات الفرعية:**

و للإجابة على الإشكالية المطروحة، سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

\* ما هو دور التكوين في تحسين دافعية الفرد في المؤسسة محل الدراسة ؟

\* ما هو دور التكوين في تحسين دافعية الفرد في المؤسسة محل الدراسة ؟

\* ما هو دور التكوين في تحسين إدراك الدور لدى الفرد في المؤسسة محل الدراسة ؟

## - فرضيات الدراسة :

لأجل دراسة هذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقاً من النظرية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد و تحسين أدائهم في المؤسسة.
- و منها تفرغت إلى ثلاث فرضيات فرعية و هي :
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد و تحسين دافعيتهم في المؤسسة محل الدراسة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد و تحسين قدرتهم في المؤسسة محل الدراسة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد و تحسين إدراكهم لأدوارهم في المؤسسة محل الدراسة

## - أسباب اختيار الموضوع :

من بين الأسباب التي أدت إلى اختياري لهذا الموضوع :

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموماً بتحسين الأداء
- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة
- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص
- إحساسي بأهمية التكوين بالنسبة للفرد داخل المؤسسة كوني عامل ذو خبرة في الميدان .

## - أهداف الدراسة :

- محاولة اكتشاف و معرفة واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية .
- تحليل و دراسة أثر التكوين على أداء الفرد في المؤسسة الاقتصادية .
- جعل القائمين على إدارة المؤسسة محل الدراسة و الأفراد العاملين بها يدركون أهمية التكوين
- توفير مادة نظرية و ميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين و من ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعماً لمن يريد التعمق في هذا الموضوع.

**- أهمية الدراسة :**

- ✓ الجانب النظري : تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات ألا و هما التكوين و تحسين الأداء ، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال اصحاب القرار و العمال في المؤسسات الإقتصادية من التعرف على العوامل التي تؤدي الى تحسين أداء العاملين و الذي بدوره سيعود حتما بالإيجاب عللا أداء المؤسسة ككل .
- ✓ الجانب التطبيقي : تعتبر المؤسسات الإقتصادية قطاع مهم في الدولة ، و تتجلى اهميته في مساهمته الفعالة في التنمية الإقتصادية ، حيث ان تكوين العاملين بهذا القطاع سينعكس حتما على ادائهم .

**- حدود الدراسة :**

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- ❖ الحدود المكانية : تمت الدراسة في مخبر الأشغال العمومية في جنوب البلاد LTPS .
- ❖ الحدود الزمنية : تمت الدراسة من 2021/05/02 الى 2021/06/03 .

**- المنهج المستخدم في الدراسة :**

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث و ذلك للوصول الى النتائج و الأهداف الموضوعية ، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها و تقديم حلول لها ، و بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على ما يلي :

- ✓ **المنهج الوصفي التحليلي :** الذي يتيح لنا جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة و وصف النتائج التي تم التوصل لها و تحليلها و تفسيرها .
- ✓ **المنهج الاستقصائي :** لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث .
- ✓ **المنهج الإحصائي :** الذي يمكننا من استعمال الأساليب و الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات و تم تحليل البيانات المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V22 .

## - نموذج الدراسة :

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مختلفين و هما:

المتغير الأول هو متغير مستقل يتمثل في التكوين

أما المتغير الثاني فهو متغير تابع و يتمثل في أداء العاملين و يتضح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:



شكل(01): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب

## - صعوبات الدراسة :

خلال فترة إنجاز بحثي هذا واجهتني مجموعة من الصعوبات و التي يمكن أن أذكر منها :

✓ قلة المراجع المكتبية بالجامعة و عدم توفر المذكرات لأسباب تقنية .

✓ عدم جدية بعض العمال في الإجابة عن الإستبيان .

## - هيكل الدراسة :

وللإلمام بجميع عناصر الإجابة على إشكالية الموضوع ، ارتأينا اعتماد خطة عمل بفصلين حيث يتضمن الفصل الأول الجانب النظري للدراسة أما الفصل الثاني فيتضمن الجانب التطبيقي .

و تناولت في الفصل الأول متغيري الدراسة من خلال مبحثين ، في المبحث الأول تناولت فيه المتغير المستقل التكوين انطلاقا من مفهومه و أهميته و توضيح مبادئه و أهدافه و إيضاح أنواعه و قواعد العملية التكوينية ، أما في المبحث الثاني فقد تناولت فيه المتغير التابع تحسين الأداء انطلاقا من مفهوم الأداء و عناصره و محدداته و توضيح أنواعه ، و كذا العوامل المؤثرة فيه و توضيح عملية تقييم الأداء ، أما المبحث الثالث

فتطرق الى الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة و تطرقنا فيه الى الدراسات باللغة العربية على المستوى المحلي و على مستوى الوطن العربي بالإضافة الى الدراسات باللغة الأجنبية .

اما بخصوص الجانب التطبيقي قتم التطرق اليه في الفصل الثاني من الدراسة و الذي هو عبارة عن حوصلة للإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من تحديد للمنهج و العينة و التعريف بالأداة المستخدمة في الدراسة ، مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة و في الأخير تم عرض النتائج المتوصل اليها بالإضافة الى تحليل و تفسير النتائج النهائية .

# الفصل الأول:

## الإطار النظري لدور التكوين

**تمهيد الفصل :**

يهدف التكوين داخل المؤسسة إلى تكييف المستخدمين، وتهيئتهم للعمل على مختلف الآلات بدون مشاكل، وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع التكوين في تنمية و تطوير الموارد البشرية نتيجة التطور التكنولوجي السريع ، و تطور المهارات المطلوبة في تقنية الإنتاج.

ولما كانت المؤسسة مجموعة من الأفراد فإن المقصود هو إعادة النظر في مدى تكوين العاملين و تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة ولعل السياسة الفعالة و الناجحة التي يمكن أن تتبناها المؤسسات اليوم ، تتمثل في تكوين الموظفين لذلك يتعين علينا إعطاء مفاهيم حول التكوين من حيث مفهومه ، أهميته، مبادئه ، و أهدافه ، أساليبه ، و مراحل

**المبحث الأول: مدخل إلى التكوين**

• **المطلب الأول : مفهوم التكوين و أهميته.**

**أولاً: مفهوم التكوين :**

التكوين :هو واجب مهني يتمثل في مجموعة النشاطات التكوينية، التي تهدف إلى تزويد و تحديد المعارف و المعلومات و المهارات لدى العامل ، و ذلك تفادياً لتجميد المعلومات حيث تصبح مع متغيرات العصر من وسائل تقنية و طرق المعالجة<sup>1</sup>.

و ذلك يدل على انه عملية للتعليم و اكتساب المهارات و مفاهيم و قواعد و توجيهات لتحسين الأداء.

و هو عملية تغيير في طرق التصرف و السلوك الإنساني نتيجة التعرض لمعلومات و حقائق جديدة لم يكن يعلمها الفرد من قبل .

**ثانياً: أهمية التكوين :**

إن أهمية التكوين تبرز من ضرورة حصول الفرد على التكوين لتطوير قدراته ، و لسد الثغرة بين الأداء الفعلي و بين مستوى المطلوب منه ، فهو عملية تمكين من مواكبة تطور المستمر الذي يتعرض له العامل و هذا في انتقال و ارتفاع الفرد من عمل إلى آخر و أهميته تتجلى فيما يلي<sup>2</sup> :

أ . **زيادة استقرار و المرونة في أعمال المشروع :** فالأفراد المكونين يضيفون قيمة كبيرة لهذا المشروع عن طريق العمل ، رغم فقدان أفراد المهنيين أي قيمة كبيرة لهذا المشروع عن طريق العمل رغم فقدان أفراد

1 منصور أحمد، قرارات في تنمية الموارد البشرية، الكويت وكالة المطبوعات 1976 ص66  
2 حسن حسين عمارة، إدارة الموظفين، السعودية مطابع معيد الإدارة العامة، ص 322

المهنيين أي باستمرار ممارسة نشاطه بكفاءة تامة و هذا ما يتطلب ، وجود أفراد مكونين حتى يتيسر إجراء عملية الاستبدال أما المرونة فهي قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها، و المؤسسة المرنة تتطلب أفراد مرتين يمكن تحويلهم إلى أعمال أخرى غير أعمالهم دون أن يؤثر على درجة رضائهم عن أعمالهم وهذا بدوره يتطلب التكوين .

**ب. الارتفاع بالإنتاج من حيث النوع و الكم:** فالمهارة تفسر في العادة للتنمية ممثلة في كمية الإنتاج، ونوعه كما أن التكوين يجب أن يفسر عن التخفيض في فترة الإنتاج مع ازدياد لاحق في الإنتاجية .

**ج. التقليل من عدد الحوادث:** فأغلب الحوادث التي يقع سببها عدم كفاءة، العامل أو عن قصور، أو عن عجز في إمكانياتهم، ولا يرتبط ذلك بعجز، في الأجهزة أو ظروف العمل

**د.رفع الروح المعنوية:** يجب على كل عامل أن يكون ذا اهتمام بالنوع ، وصفة التكوين الذي يمارسه ، حيث انه يكتسب المزيد من المعرفة ، والمهارة ، والتي تعود بالنفع على المؤسسة ، ويقدر ما يكون شعوره ووعيه بهذه الحقيقة بقدر ما تزيد في الشعور بالأمان و الأهمية وبغرض أهمية التكوين الموارد البشرية يمكن أن نجيب على السؤال الذي يمكن أن يطرح نفسه بإجابة واضحة ، وهو لماذا التكوين؟

فباستعمال وسائل أو تجهيزات جديدة يستدعي امتلاك قدراتنا ومعارف جديدة كما يستوجب والتقنيات و ظهور مهن جديدة لإدخال الإعلام الآلي مثلا يجعل التكوين دائم و مستمر، بذلك تحقيق المؤسسة كل ما تنظره من التكوين خاصة في :

- أن يجيب على حاجات المؤسسة كما عليه التعرف بها و استخراجها.
- أن يتحرى و يتعرف على قدرات البشرية.
- أن يكون المسيرين في الموارد البشرية.

• المطلب الثاني : مبادئ التكوين و اهدافه

أولاً. **مبادئ التكوين:** و حتي تؤدي النشاطات التكوينية للنتائج المتوقعة منها، فإن لا بد

من مراعاة مبادئ أساسية في عملية التكوين، والتي تتمثل في :

أ. تدريجية العملية التكوينية، و توزيعها على مراحل معينة، بحيث تتناسب مع ما يقوم به العمل من أعمال و مع قدرتهم على الفهم و التطبيق فليس من المفيد على سبيل المثال عقد دورة تكوينية في أصول القيادة الإدارية للموظفين الجدد يمارسوا مسؤوليات قيادية يتوقع أن يمارسوها في المستقبل القريب.

ب. ضرورة ربط حضور دورات تكوينية بحوافز معينة تشجع المتكويين على الحضور، و المشاركة للعلاقة بين مشاركتهم و اجتيازهم الدورات بنجاح، و بين فرص الترقية في الوظائف<sup>1</sup>.

ج. متابعة المكون للمتكويين بإتاحة المجال لهم، بالمشاركة في النقاش و طرح الأسئلة و الاجتهاد في الأجوبة و أن يعتبر نفسه في مهمة المرشد الحريص على إيجاد الحلول المناسبة لمشاركة العمل و ليس كواعظ فقط، و تعتبر المتابعة نوعاً من التغذية العكسية .

د. الاهتمام بانتقاء الموظفين الراغبين في التكوين، و الذين لهم فرص مناسبة لحضور الدورات التكوينية، و عدم انتقاء الأشخاص دون ذلك، فكثير ما كانت تعمل بعض المؤسسات على إرسال الموظفين أو العاملين في دورات تكوينية، دون أن يخضع هذا الانتقاء لمعايير موضوعية .

هـ. ربط التكوين بحاجات العمل الحقيقية، و تكريس جزء منه للعمل الميداني في مواقع عمل أن أمكن الأمر، فمن الواجب أن يكون التكوين في جانب معين، بينهما العمل الذي يمارسه المتكويين في جانب آخر.

ن. توفير البيئة الإدارية المناسبة التي تستطيع فيها المتكويين ما تعلموه من خلال التكوين على أعمالهم و إدارتهم، ذلك لأن التدريب المفيد هو ما يتم استثماره و تطبيقه و ليس ما يحفظ فقط .

ز. تشجيع المتكويين على التعليم من بعضهم البعض، من خلال إتاحة المجال للاتصالات. الفعالة و المشاركة الجماعية ذلك أن وجود مناخ من الثقة و الدعم بين المتكويين و المشاركين عمال مساعد على التعليم و الفهم.

ر. مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين من قبل المتكويين بحيث تعكس أساليب و آليات

التكوين تفهمها لهذه الطرق .

1 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية، و إدارة البحث التطبيقي، بيروت 1983 دار النهضة العربية للطباعة و انشر، ص488

**ثانيا : أهداف التكوين :**

إن التكوين تضحية حاضرة بالجهد و الوقت و المال تجهيزات مخابر البرامج، مصاريف من أجل تحقيق عوائد في المستقبل على شكل يد عاملة ماهرة عالية الكفاءات قادرة على المقاومة لمختلف إشكال المنافسة، و بالتالي فهو يترك آثاره على مستوى الفرد و المؤسسة.

أ. على مستوى المؤسسة :

- تحقيق ميزة تنافسية : يشكل التكوين برهان أساسي للمنظمات الحديثة في ظل زيادة تنافسية التي تفرض على المؤسسات المزيد من الاستثمارات لتقليل المخاطر و الوقوف في وجه التحديات. و قد أكدت المنظمات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية أن التدريب لعب دورا حاكما في زيادة الإنتاجية و دعم القدرة التنافسية!

ب. على مستوى الفرد : يؤدي التكوين الى تنمية المعرفة ، و المعلومات لدى التكوين إضافة الى تنمية مهارات التخطيط إضافة الى تنمية الاتجاهات للأفراد نحو تبني سياسة المنظمة .

**• المطلب الثالث: أنواع التكوين و أساليبه**

تتعدد و تختلف أشكال التكوين تبعا لطرقه، و أساليبه فيمكن التمييز بين العديد منها يمكن تقسيم التكوين على ضوء تصنيفين هامين يتمثلان في :

**الصنف الأول :** يصنف التكوين حسب مدته الزمنية الى :

نوع يجري في مقر العمل أي داخل المؤسسة، حيث يتلقى العمال تدريبهم في المصانع على يد الملاحظين، أو المشرفين، أو المدربين وكلها تربيصات مدتها أقل من أشهر للأشخاص الذين يشغلون منصب عمل و يعتبرون مؤهلا لتأديته كما تدرج فيه النشاطات تكوينية رامية إلى توفيق العامل في عمله مع المطالب الملقاة عليه نتيجة التطور التقني، و لتكنولوجي لأجل الرفع المتواصل من معارف العمال و قدرتهم كما أنه يؤدي إلى تغيير النظام، و تنتهي مدة هذا التحسين، عندما تكون النتائج مرضية، وهو منطلق عليه التكوين المهني أو دورات تحسين المستوى .

نوع يستغرق مدة تقل عن شهرين للعمال الذين لهم خصائص و مميزات غير متطلبات مناصب العمل، وهو ما نطلق عليه التكوين السريع.

نوع يخص الأشخاص الذين يتطلب تكوينهم فترة ممتدة عن ثلاثة، إلى ستة أشهر من أجل بلوغ مستوى من الفعالية يفرضه المنصب، وهو ما نطلق عليه التكوين المتوسط الأجل.

مدة ستة أشهر يخص الأفراد الذين لهم مميزات بعيدة جدا عن متطلبات مناصب العمل او الأشخاص الذين يستحقون ترقية متوسطة و مؤهلات إضافية وهو يتم في المدارس أو المعاهد از مراكز التكوين المهني و هو مناطق عليه التكوين الطويل الأجل

التصنيف الثاني : أنواع التكوين

التكوين الأولي

التكوين المستمر

شكل (02): أنواع التكوين

المصدر : عبد الحق العميري في كتابه

و يشمل التكوين الأولي<sup>1</sup> (انظر الملحق رقم 01 و 02) ثلاثة مكونات منها :

1. التكوين القاعدي: و هو عبارة عن :

أ- التكوين التعليمي القاعدي: نقصد به الكلاسيكي كالنموذج الجامعي مثلا، والذي يسمح الحصول على رتبة معينة، في مؤسسة ما. وعادة ما يكون ذلك عن طريق مسابقات

ب - التكوين المهني: وهو التكوين الذي يمنحه المدارس المختصة كمراكز التكوين المهني. معاهد التكوين الشبه الطبي، مراكز التكوين الإداري، ومختلف المراكز المختصة ... الخ.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو إهتمامها بالعنصر البشري و بمدى تحقيق رغباته و آماله فبقاء المؤسسات و استمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة و الشديدة مرهون بهذا العنصر؛ إذ لا يكفي للبقاء و الاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق تقييم أدائهم و تحسينه بإستمرار، و تعتبر سياسة دراسة" الأداء و تقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة كاملة و شاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيدها حتما في اتخاذ إجراءات و حلول لبعض المشاكل. و لمعرفة هذه المعلومات و الإجراءات سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء و محدداته و تقييمه و العوامل المؤثرة فيه.

1 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الاسس السلوكية، و ادارة البحث التطبيقي، بيروت 1983، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، ص 488

• المطلب الأول: تعريف الأداء و عناصره

أولاً: تعريف الأداء

سننطلق إلى مفهومه اللغوي و المفهوم الإصطلاحي كما يلي:

**1. لغويا :**

كلمة أداء مشتقة من الفعل "أدى"،

ويشير المعنى اللغوي إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير و لا بالبطيء، و أدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، و أدى الشهادة أي أدلى بها؛ و أدى إليه الشيء أي أوصله إليه ؛ و بهذا فإن المعنى اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به

**2. اصطلاحا:**

يعرف الأداء بأنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

بأنه إنجاز المهام و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معين. Murphy و عرفه

كما يرى بعض الباحثين أن أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، و النتائج عن ثلاثة عوامل (الدافعية، القدرة، الإدراك)؛ و مدى مساهمته في إنجاز الأعمال و الواجبات الموكلة إليه بشكل فعال.

عرف أيضا بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا بغية إتمام المهمة الموكلة إليه و هو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة.

و على ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء:

هو مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد، و التي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام و الواجبات المنوطة و الموكلة له.

**ثانياً: عناصر الأداء**

هناك عناصر تعود أهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات حيث بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، و تتمثل هذه العناصر في :

**المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** و تتمثل في المعارف المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

**نوعية العمل:** و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة الإنجاز.

**المثابرة و الوثوق :** و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل و إنجازها في أوقاتها المحددة و بدون حاجته للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.

• **المطلب الثاني : محددات الأداء**

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور مما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية، القدرة، إدراك الدور) و ذلك وفقاً لما حدده بورتر..

1.**الدافعية:** هي قوى داخلية لدى الفرد و التي تقوم بتحريك سلوكه و توجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت معنوية أو مادية.

2..**قدرة الفرد:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد لأداء مهامه، و تعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين و هما المعرفة والمهارة و يمكن أن نعبر عنها من خلال

المعادلة (1): **القدرة = المعرفة × المهارة**

**المعرفة:** هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين؛

**المهارة:** هي القدرة على استخدام و تطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في أرض

الواقع و بطريقة صحيحة و بدقة و سرعة متناهية.

**3. إدراك الدور:** و يشمل التصورات و الانطباعات عن السلوك و الأنشطة التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، و الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.  
و عليه يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{إدراك الدور} \times \text{القدرة} \times \text{الدافعية}$$

#### • المطلب الثالث : أنواع الأداء

يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر وكل واحد له زاوية رؤية خاصة به، و من بها نذكر ما يلي:

#### أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار ، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي..

**1. الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

**الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

**الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال

**الأداء المالي :** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

**2. الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين و الذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة سواء بالارتفاع أو الانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها و هامش ربحها.

### ثانياً: حسب معيار الشمولية

هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما

1. **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

**الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى . وبتحقيق مجموع اداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة،

### ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة و بالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:

1. **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد و تكاليف منخفضة..

2. **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات جودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.

3. **أداء وظيفة الأفراد:** يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة لضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمراره أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييراً فعالاً.

**أداء وظيفة التموين:** يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على التموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

**أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق على سبيل المثال.

#### رابعاً: حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى (أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية) يمكن تصنيف هذا الأداء وفق هذا المعيار:

1. **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها و يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

2. **الأداء الاجتماعي:** و هو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3. **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

4. **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق معه البنية التي تعبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

• المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة و المتشابهة، إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء:

وبالرغم من تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء منها كما يلي:

1. **أسلوب القيادة و الإشراف:** فمن سمات القائد التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم بالاتجاه الذي من خلال شح عمهم، مما يولد لدى الأفراد العاملين تحت نطاق إشراقه دافعية و حماس نحو أداء العمل بكل طاقاتهم.

2. **شعور الفرد بأهميته في المنظمة:** شعور الفرد بأهميته في المؤسسة و أنه كعضو فاعل في نظر الإدارة و زملائه في العمل يولد شعور قوي بالانتماء إلى المؤسسة و الولاء إليها..

3. **الأجر:** فلقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دورا كبيرا و خصوصا وحيدا أو رئيسيا في الإشباع، كما أنه عدم المساواة في الأجر يؤدي بالفرد بشعوره بالغبن و عدم الإنصاف مما يعود بدوره على أدائه.

4. **الإستقرار الوظيفي:** فثبات الفرد في وظيفته يخلق له دافعا قويا للعمل بجد و إخلاص.

**نظم المؤسسة و سياساتها:** تعب النظم و السياسات الإدارية في المؤسسة دورا كبيرا في تشجيع الأفراد على العمل أو العكس، فإذا كان النظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره أو من الذين لا يكثرثون للعمل ومسؤولياتهم ؛ فإن هذا النظام يصبح دافعا قويا للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم.

6. **التكوين :** إذ يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى الرفع

من قدراتهم الفكرية و المهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم و تزويدهم بالمعلومات و المهارات المطلوبة في مجال التخصص ،مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحيتين الكمية و النوعية،و يؤدي كذلك الى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد.

و إضافة إلى كل هذه العوامل هناك عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في مجموعة المتغيرات و القيود التي لاتستطيع المؤسسة التحكم فيها،فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، و مصدر للمخاطر تهدد المؤسسة في المحيط الخارجي له تأثير كبير في الاداء و يمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة الى:

- ✓ عوامل اقتصادية (كالضخم)
- ✓ عوامل اجتماعية (كالبطالة، النمو الديموغرافي)؛
- ✓ عوامل تكنولوجية (كالتطور التكنولوجي)
- ✓ عوامل سياسية قانونية (كالاستقرار السياسي أو الأمني).

#### • المطلب الخامس : تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة و الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم إداري أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة و الإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد المهام الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو غير ذلك من المسؤولين داخل المؤسسة، و تتبع أهمية تقييم أداء العاملين من ضرورة التأكيد من فعالية أداء العاملين وسلوكياتهم؛ و مدى تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، و تساعد أيضا في معرفة نقاط القوة و الضعف لدى العاملين و العمل على معالجة نقاط الضعف ليتسنى لها تحسين أدائهم.

#### أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

1. **تعريف التقييم :** يعرف بأنه عملية المقارنة بين ما هو كائن مع ما يجب أن يكون

كما يعرف بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا او فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل.

#### 2. **تعريف تقييم أداء العاملين**

تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف.

تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية و إمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى.

تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.

### ثانياً: معايير تقييم أداء العاملين

معايير تقييم الأداء يقصد به العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، حيث يعد تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقييم، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، كما توجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. ولقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، و من بينها :

✓ معايير نواتج الأداء ( كمية الأداء، جودة الأداء)؛

✓ معايير سلوك الأداء ( معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين)؛

✓ معايير صفات شخصية ( المبادرة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي).

### ثالثاً: طرق تقييم أداء العاملين

و هناك أكثر من طريقة و أداة لتقييم أداء العاملين، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد و تمييز هذه الطرق، و توفر هذه الطرق بمجموعة من المعلومات للتعرف على العاملين من حيث أدائهم في العمل إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة.

1. الطرق التقليدية : هناك العديد من الطرق التقليدية لتقييم الأداء و سنذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر مايلي:

طريقة التدرج البياني: تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز)؛ و التي يعرب عنها بأرقام أو نقاط ، ثم يتم جمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الفرد.

طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق و أسهلها إذ يقوم بموجبها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، أو العكس.

**طريقة المقارنة بين العاملين:** يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، بحيث يتم مقارنة كل فرد من بغيره من الأفراد العاملين معه، و يتعين على المكلف بعملية التقييم القيام بتحديد الأكفا في كل مرة و ذلك بالاعتماد على أسس و معايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل، أول على أساس نوعية العمل.

**الطرق الحديثة :** نتيجة للقصور في الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، و من بين هذه الطرق الحديثة نذكر ما يلي:

**طريقة الاختيار الإجباري:** تعتبر من الطرق الحديثة حيث يتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله، و تقسم إلى مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية و كل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في العامل، و الأخرى تصف النواحي السيئة فيه، و هكذا تتعدد المجموعات بتعدد موضوعات التقييم، ثم يقوم المشرف على التقييم و ذلك بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقا على الشخص و العبارة أقل انطباقا عليه، وتمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لكون المشرف على التقييم لا يعرف مدى أهمية الصفات المحددة، لأن أهمية و أوزان هذه العبارات السرية تحتفظ بها الإدارة العليا.

**طريقة التقييم على أساس النتائج:** تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه و قد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوع من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد و تعاون بين الرؤساء و أهداف المؤسسة، و تدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء و المشاركة في المسؤولية و تحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة.

**الإدارة بالأهداف:** تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع، و غالبا ما يطلق على هذا النمط من التقييم بأسماء مختلفة ك (وضع الأهداف، الإدارة بالشالغ، الله)، وتعتمد هذه الطريقة على المقومات التالية:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوس في وضع المهام و مجالات مسؤولية عمل كل فرد
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه؛
- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة؛
- استخدام نظام للقياس و التعرف على مدى إظهار الفرد لهذه الأنماط السلوكية؛
- إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوب فيها، و كيفية ممارستها؛

➤ تعريف المرؤوسين مستويات الأداء و مكافاة النتائج الإيجابية.

#### رابعاً: مراحل تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية التقييم عملية صعبة ومعقدة تتطلب على القائمين على تنفيذها قليلا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل هي :

1. **مرحلة وضع توقعات الأداء:** تعد هذه المرحلة أول مراحل عملية التقييم، و يتم فيها وضع توقعات الأداء و بالتالي الاتفاق بين المؤسسة و العمال حول المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها.

2. **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل والانحرافات التي قد حدثت و محاولة معالجتها، من خلال البقاء على اتصال و علم ما يحدث أثناء فترة الأداء و بالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق و موضوعي لأداء العامل، وفي هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها و الاساليب المستخدمة في هذه المراقبة.

3. **مرحلة تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات المستخلصة من المرحلة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

4. **التغذية العكسية:** يحتاج كل عامل بالمؤسسة إلى التعرف على مستوى اداله أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دائما له لتطوير أدائه؛ وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة لابد أن يفهموها و يتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن و أن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين مختلفة مثل الترقية و المكافآت و التكوين... الخ.

**خامسا: معوقات تقييم أداء العاملين**

هناك العديد من المعوقات التي تؤول إلى عدم نجاح عملية تقييم الأداء بالمؤسسة، وفي بعض الأحيان يمكن أن يكون التقييم سببا ظهور الصراعات بين أفراد المؤسسة و بالتالي عدم تحقيق الأداء الفعال الذي تسعى إلى تحقيقه، وتختلف هذه المعوقات من تنظيم إلى آخر ومن بين هذه المعوقات ما يلي:

- غموض الاهداف المرجوة من عملية التقييم.
- عدم اهتمام الإدارة العليا بعملية التقييم.
- سوء اختيار معايير التقييم.
- النظر إلى تقييم الأداء على أنه نوع من الواجب غير المحبب إلى النفس.
- التحيز الشخصي لمن يقوم بالتقييم.
- الاهتمام ببعض عناصر التقييم و إهمال الأخرى منها.
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين و افتقار بعض المقومين للموضوعية و الدقة في التقييم.
- تأثر الرئيس بآرائه و انطباعاته الشخصية المسبقة.
- التقييم من أجل التقييم.
- التعارض بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف المؤسسة.
- عدم قابلية بعض عوامل تقييم الأداء للقياس.
- تقييم بعض الأفراد العاملين على أعمال ليست من واجباتهم أو ليس مسؤولا عنها.

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة للدراسة وأوجه المقارنة**

سوف نخصص هذا المبحث إلى استعراض أهم الدراسات التي تحصلنا عليها و التي لها علاقة بموضوع دراستنا ، سواء ما تعلق منه باللغة العربية أو الأجنبية.

• المطلب الأول: إبراز الدراسات السابقة

➤ الفرع الأول الدراسات السابقة باللغة العربية

○ **الدراسة الأولى:** يحيوي عبد القادر " دور تكوين المستخدمين و أثره على الإنتاجية" مذكرة تخرج

لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص ادارة الموارد البشرية جامعة وهران 2013\_2014  
تطرق الباحث الى نظريات خاصة بالموارد البشرية منها النظرية البيروقراطية ، النظرية العلمية ، نظرية مبادئ الإدارة ، النظريات السلوكية، كذلك إلى مفهوم و أهمية ادارة الموارد البشرية ووظائفها ثم تطرق الى أهمية الاستثمار في الموارد البشرية عن طريق التكوين وخطواته، ثم انتقل الى الإنتاجية مفهومها وأهميتها وطرق قياسها و كذا العوامل المؤثرة فيها

أما الدراسة الميدانية كانت في مؤسسة سونلغاز \_ فرع ادرار \_ كانت العينة المدروسة من 71 % من المجموع الكلي لعمال المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية ، تم توزيع استبيان وتم تحليله وفق المنهج الإحصاء الوصفي ، الأدوات المستعملة برنامج spss 17 لمعالجة المعطيات.

كان إستنتاج الباحث كالتالي: بما أن كل المؤسسات بمختلف أشكالها تواجه تحديا كبير في تحسين الإنتاجية و زيادتها و بأقل التكاليف و بجودة عالية سواء كانت سلعية أو خدمية وهذه من أهم الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة خاصة اقتصادية ، وبشتى الوسائل لتحقيقه.

- بما أن التكوين أحد هذه الوسائل ، أصبح البد من المؤسسة أن تعيد النظر في هذا الموضوع وأن توليه الاهتمام الأكبر لأن الموارد البشرية باعتبارها ثروة دائمة ، و عملية استثمار طويلة الأجل ، ومضمونة العائد.

- قد أدرك المسيرون مدى أهمية العنصر البشري و تأهيله، و أنه لا يمكن استبداله بالتكنولوجيا مهما تطورت و تقدمت لأنه هو الذي يأتي بالتكنولوجيا ، هو المفكر و المبدع و لأن الإنتاجية لا تتزايد بالتكنولوجيا وحدها ، و بالتالي الاستثمار في المورد البشري و تكوينه يعتبر أفضل مجالات الاستثمار و عليه فإنه و إن كانت الإنتاجية يعتبر هدفا رئيسيا لكل مؤسسة أو منظمة فإن التكوين يعتبر و سيلة فعالة لتحقيق هذا الهدف

○ **الدراسة الثانية:** بوبرطخ عبد الكريم" دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات

الاقتصادية" مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ي علوم تسيير، جامعة منتوري ،قسنطينة  
2011\_2012.

تطرق الباحث في دراسته للتعرف على الفعالية والأداء، ونظم معلومات المورد البشرية و أهدافها كذلك تطرق إلى مفهوم و أهداف نظام تقييم أداء العاملين و معايير، وطرق تقييم الأداء مما جعله يدرس صعوبات تقييم الأداء العاملين وفعالية نظام تقييم الأداء.

الدراسة الميدانية كانت في مؤسسة الجرارات الفلاحية بواد حميميم قسنطينة ، التي يقدر عدد عمالها 876 عامل تم اختيار عينة عشوائية 175 عامل ، وتم توزيع استمارات عليهم.

أهمية الدراسة تكمن في أهمية تقييم أداء العاملين في المؤسسة، و النظم في المؤسسة الجزائرية و تم التطرق إلى طريقة التقييم، و دور النتائج في تصحيح مسار المؤسسة من حيث الموارد البشرية ، ومدى فعالية هذا النظام في تحقيق الاستمرارية للمؤسسة و التكيف مع الظروف المتغيرة الداخلية و الخارجية ، وكذا مدى تحقيق النمو و تطوير الكفاءات و القدرات الفردية للعاملين، وكل هذا ينتج عن طريق الاستغلال الأمثل لنتائج التقييم .

الاستنتاج: كان التوصل للتقييم الأمثل لفعالية الأداء العاملين عن طرق إحاطة العاملين بنتائج التقييم واقناعهم بجوانب الضعف في أدائهم من خلال حوار معمق و موضوعي كما ينبغي إبراز مكامن القوة في أدائهم وذلك لزرع الثقة في أنفسهم، ويهدف الى مساعدة العاملين لتطوير أدائهم.

أيضا يجب أن تتاح الفرص للعاملين لتعبير عن اعتراضهم على نتائج التقييم و تقديم وجهات نظرهم فيما يخص أسباب الأداء الضعيف.

○ **الدراسة الثالثة:** إبراهيمي عبد الإله ، حميدة المختار " دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية " مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خضير ، بسكرة، العدد السابع ، فيفري 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تكوين المورد البشري في المؤسسات الجزائرية ، وأثاره الإيجابية على المؤسسة و الفرد و اقتصاد البلد، لأن المؤسسات الجزائرية في ظل الاقتصاد المفتوح معرضة للمنافسات داخليا وخارجيا، و عهد الحماية انتهى لدى يجب الاعتماد على اقتصاد المعرفة، و النظر إلى التكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية، لأنه يشمل العديد من المستويات ويرى على أنه عامل ارتقاء بالمؤسسات و تحقيق الاستقرار.

وفي خاتمة الموضوع خلصت الدراسة إلى أن المورد البشري في ظل اقتصاد مبني على المعرفة التسيير يعتمد على الكفاءات وهذا لا يتحقق إلا بالاهتمام بتكوين العامل لتحقيق الأهداف المرجوة.

➤ الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

الدراسة الأولى:

\_ Degraft\_ otoo, Eric « The effect of training and development on employee performance at Accra polytechnic »

Nkrumah A thesis submitted to the institute of distance learning , Kwame, University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirement for

Master of Business administration , 2012 the degree of commonwealth executive

بعنوان « أثر التدريب و التطوير على أداء الموظف » كان الهدف من الدراسة هو التحقق مما إذا كان

التدريب و التطوير سيكون لهما تأثير على أداء الموظفين مع اكرا بوليتيكنيك كدراسة حالة حيث كانت العينة

المدرسة تتكون من خمسين (50) من كبار الموظفين ، تم استخدام استبيان وجمع البيانات للتحليل.

حيث كشفت الدراسة أن هناك قضايا تنظيمية مثل عدم وجود دعم الإدارة لبرامج التدريب و التطوير ، مما

يحد من التدريب و التطوير .

وقد اتضح أن التدريب و التطوير كان لهما أثر إيجابي على الموظفين ، حيث أنه من أجل تكوين مؤسسة ناجحة

يجب على الإدارة تمكين جميع الإدارات للمشاركة في تدريب و تطوير الموظفين ، وتعزيز كفاءاتهم .

خلصت الدراسة الى ان استراتيجية التدريب و التطوير كانت القيام بنشاط عشوائي في اكرا بوليتيكنيك حيث لم

يكن هناك إطار استراتيجي في الأساس ل خطة تشغيلية استراتيجية التدريب و التطوير .

الدراسة الثانية:

\_ Unice Jane amadi « The effect of training and development on employees , performance, at safaricom limited call center » A research project submitted in

partial fulfillment of the requirements for the award for the degree of Master of

Business administration ( MBA) school of business, University of Nairobi, 2014

في مجال إدارة الموارد البشرية ، التدريب و التطوير هو مجال يهتم بالنشاط التنظيمي الذي يهدف إلى

تحسين أداء الأفراد والمجموعات في إطار تنظيمي. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التدريب و التطوير

على الموظف مع دراسة حالة لمركز الاتصالات (Safaricom) ناقش لمحة عامة عن التدريب ، وأساليب

التدريب ، فوائد التدريب ، أداء الموظف ، تقييم التدريب ، العالقة بين التدريب و التطوير وأداء الموظفين مما

أدى إلى تحليل الفجوات.

اعتمدت الدراسة على دراسة الحالة حيث أخذ عينة من 340 موظف في مركز الاتصال التي تشكل قسم رعاية العملاء في (Safaricom) تم جمع البيانات الأولية من مصادر مختلفة مثل خطة Safaricom الاستراتيجية لعام 2012.

لوحظ أن التدريب والتطوير لديه تأثير إيجابي على كل من دوافع الموظفين وكذلك الأداء، هذا ساهم في التدريب المتغير ذي الصلة والجودة العالية. خلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة للتدريب والتطوير المستمر مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسة، وديناميكيات السوق، ورضا العملاء.

كما تحقق من تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظف باستخدام مركز الاتصالات Safaricom كدراسة حالة أنها تحتاج Safaricom اتخاذ إجراءات لتصحيح تدريبها و أنشطة التطوير، والتأكد من اتباع العمليات المعنية على النحو الواجب.

من نتائج الدراسة يمكن الاستنتاج أن Safaricom لديها بالتأكيد سياسة راسخة للاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين، ومع ذلك لا يتم اتباع العمليات المعنية على النحو الصحيح.

هناك الموظفين الذين أدركوا الحاجة إلى تغيير الموقف ورغبوا في تطوير أنفسهم من خلال التعليم الرسمي من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي ترعاها اكتساب هذه المهارات.

#### • المطلب الثاني: أوجه المقارنة بين الدراسات

بعد أن قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث سواء كان المتغير المستقل و المتعلق بالتكوين، أو المتغير التابع المتمثل في تطوير أداء العاملين، والتركيز على الأبعاد التي تبينها و الأهداف المرتبطة بكل دراسة سواء كانت عربية أو أجنبية:

1. نجد أن هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية، في تناولها بالنسبة لبعض الأبعاد المتبناة سواء تعلق الأمر بضرورة تكوين العاملين أو دور التكوين في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

2. تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تبني الأدوات المستخدمة لتقييم الأداء، و اثبات أهمية التكوين ودوره في تطوير الأداء من خلال توزيع الاستبيان في الجانب التطبيقي لدراسة الحالة.

3. الدراسة الحالية المتعلقة بالتكوين كآلية لتطوير أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة و الدراسات السابقة تتفق في استنتاجاتها نحو كيفية تطبيق برامج التكوين و تحديد الاحتياجات التكوينية و وجوب الاهتمام بهذا الموضوع و بشكل جدي.

**خلاصة الفصل الأول:**

اتضح لنا من خلال هذا الفصل أن التكوين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها ، وذلك من أجل تحقيق أفضل إنتاجية ، وفكرة الاهتمام بالتكوين تضمن للمؤسسات تحقيق غاياتها وكسب أحسن أداء لعمالها ، قمنا في هذا الفصل بدراسة التكوين الذي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تطوير أداء العاملين في المؤسسة ، ومن أجل هذا قمنا بتقسيمه إلى عنصرين هامين **العنصر الأول** يتمثل في: التكوين أهميته وأنواعه ، ولذا على المؤسسة أن تهتم بهذا العنصر بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من تحسين في الإنتاج عن طريق التغيير في النمط السلوكي للعمل ، أما **العنصر الثاني** هو الأداء وكيفية تطويره عن طريق تكوين فعال وناجح وهذا ما يلزم على المؤسسة أن تقوم به وتوفير كل الوسائل والجهود لنجاحه لسد فجوة الضعف لدى العاملين، و بالتالي سد فجوة الفشل و الافلاس لدى المؤسسات خاصة الاقتصادية منها، وهذا ما يمكن استخلاصه أن المؤسسات يجب أن تقوم بتوفير أحسن الوسائل والظروف ، في تحقيق تكوين ناجح وفعال لعمالها لتضمن الاستمرارية و القدرة على المنافسة.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمخبر الاشغال

العمومية لجنوب البلاد

**تمهيد:**

بعدما تم وضع اطار نظري لموضوع دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الاقتصادية وعرض كل المفاهيم المرتبطة بها في الفصل السابق، سيخصص هذا الفصل لمعرفة وتحديد واقع الجزائر عامه والمؤسسة الجزائرية خاصة من دور التكوين ومدى الاهتمام بهذا المفهوم بالنسبة للجزائر، يعتبر قطاع الأشغال العمومية من القطاعات التي تشهد نمو كبير في المنافسة الشديدة خاصة دراسة الارضيات والمراقبة والمتابعة التقنية وهذا ما يوحي ان تطبيق اليقظة الاستراتيجية قد يكون واردا ضمن هذه المؤسسات.

**المبحث الاول: تقديم عام لمخبر الأشغال العمومية:**

سنقدم في هذا المبحث عرض عام حول مؤسسة قيد الدراسة (مخبر الأشغال العمومية).

**• المطلب الأول: تقديم مخبر الأشغال العمومية:****➤ الفرع الأول: تاريخ المخبر:**

نشأ مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد في 21 مارس 1983 ، بمقتضى المرسوم رقم 83 - 186 وهذا تبعا لإعادة الهيكلة التنظيمية للمخبر الوطني للأشغال العمومية والبناء LNTPB وفي أكتوبر 1989 تحولت إلى مؤسسة مشغلة تابعة للشركة العمومية للإنجازات ولأشغال الكبرى، وفي سنة 1998 تحول المخبر إلى شركة فرعية تابعة للمخبر المركزي للأشغال العمومية ويسمى بالمخبر الجهوي للأشغال العمومية في البناء.

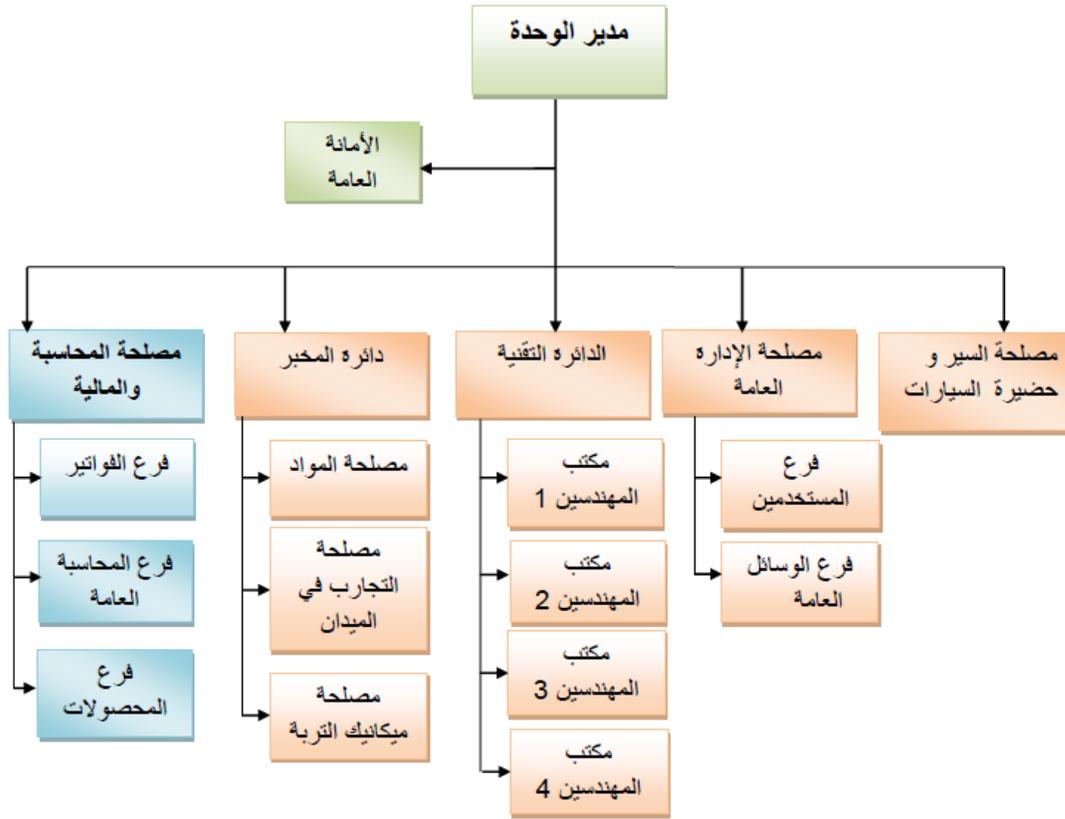
**➤ الفرع الثاني: تقديم المخبر**

تقع الوحدة في منطقة الصناعية بوهران تحدها شمالا الطريق البلدي، شرقا مؤسسة البناء، جنوبا مؤسسة حفر الآبار وغربا مؤسسة احد الخواص (لروي مصطفى) ، تتربع الوحدة على المساحة تقدر ب 6775م، كما تأسست هذه الأخيرة برأس مال قدره 1.400.000.000 دج وتضم الوحدة ما قدره 149 عامل فهي تصنف ضمن المؤسسات الاقتصادية المتوسطة ذات الطابع الخدماتي لما تقوم به من الأنشطة المختلفة في مراقبة شتى مجالات الأشغال العمومية والبناء .كما تحصلت المخبر على العديد من شهادات التقدير والعرفان من وزارة الأشغال العمومية وهذا للمجهودات المقدمة.

**أولا: الهيكل التنظيمي:**

من خلال الهيكل التنظيمي يمكننا تحديد أهم أنشطة المؤسسة، حيث يتمثل النشاط الرئيسي في الإشراف على الدراسة التقنية للطرق من خلال تقييمها وتدعيمها وكذلك البناءات ودراسة التربة من خلال إجراء التحاليل للوقوف على سلامتها.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمخبر الأشغال العمومية.



المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي:

(أ) مدير الوحدة: وعلى رأسها مدير الوحدة الذي يعد المسؤول الأول والمكلف الوحيد برئاسة مجلس- إدارة الوحدة. يقوم بتسيير جميع لجان الوحدة، والوقوف على حسن سير وسلامة نشاطها، كما يسهر على عملية المتابعة والرقابة وإمضاء الوثائق الإدارية.

(ب) السكرتارية (الأمانة العامة): دورها الأساسي يتمثل في ربط علاقات العمل مع المدير سواء كانت داخلية أو خارجية بالإضافة إلى الأعمال الخاصة والسرية، تقوم بتسجيل مختلف الاتصالات فهي تستقبل وترسل الفاكسات وتنظم الرسائل وتقوم بتحديد مواعيد المدير.

(ج) دائرة المخبر:

تنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

مصلحة المواد: وهي كل ما يتعلق بالإسمنت ومواد البناء وما يخصها من حيث الصلاحية وما إلى ذلك.

مصلحة ميكانيك التربة: وتختص بتحليل عينات تربة الطرق والبناء.

مصلحة التجارب في الميدان: وتتمثل في التجارب السارية خارج المؤسسة (ميدان الشروع المراد دراسته).  
**د) الدائرة التقنية:**

وهي الركيزة التي تعتمد عليها المؤسسة وتتكون من مهندسين يشرفون على الدراسات التقنية والجيوتقنية للطرق والبنائات لتقديم تقارير عن ذلك.

**ومصلحة الإدارة العامة:** وهي تابعة للدائرة التقنية مقسمة إلى قسمين: -

**فرع المستخدمين:** وهو الذي يتعلق بتنظيم حركة المستخدمين وكل ما يتعلق بهم مثل أمر بمهمة، طلب إجازة، عقد مؤقت... الخ.

**فرع الوسائل العامة:** وهو الذي يتكفل بكل ما يحتاج إليه المستخدمين من أغراض.

**ه) مصلحة السير وحضيرة السيارات:**

تابعة للدائرة التقنية تهتم بإصلاح السيارات بالمؤسسة. كما يقوم فريق التجارب في الميدان بمعاينة التربة بألات خاصة مثل SONDA واخذ عينات لإجراء التحاليل في المؤسسة وذلك بمراقبة مهندس.

**ي) مصلحة المحاسبة والمالية:**

تعتبر هذه المصلحة بمثابة المصب الذي تصب فيه جميع الوديان فهي المسؤولة عن الوظيفة المالية الوظيفة المحاسبية معا.

### ➤ الفرع الثالث: مجالات نشاط المخبر:

ينشط المخبر في مجموعة من المجالات والدراسات أهمها:

أ- هندسة التربة والأسس

الهندسة الجيولوجية.

الأسس العميقة والسطحية.

ديناميك التربة.

السدود الترابية.

ب - الدراسات الجيوفيزيائية

التنقيب الكهربائي والزلائي. (GEORADAD).

تجارب لتحديد الخواص الديناميكية

ج- الخبرات والمتابعة والمراقبة:

الطرق ومدارج الطيران.

الخرسانة.

دروب بالتراب المرصوص.

الأساسات.

د- دراسات الطرق

-الطرق وشبكاتهما.

-البحث عن المواد.

-الدراسة التقنية لمتانة الطرقات.

-تدعيم وتقييم الطرقات.

● المطلب الثاني: مهام وانجازات المخبر:

سوف نتطرق في هذا المطلب الى عرض اهم المهام والانجازات والزبائن وتطور رقم الاعمال

➤ الفرع الاول: التوزيع الجغرافي ومجالات النشاط:

الشكل رقم (04): التوزيع الجغرافي.



المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

شكل (05): مجال نشاطها.



المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

➤ الفرع الثاني: مهام المخبر

شكل (06): مهام المخبر



المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

شكل (07): مهام المخبر في مجال الأعمال الجيوتقنية والجيولوجيا.

مهام المخبر في مجال الأعمال الجيوتقنية و  
الجيولوجيا

► اختيار المواقع و الممران

الدراسات المعرفية الجيوتقنية للممران و شمال الاراضي

► تصميم المنشآت

دراسات أرهجات أساسات الجسور، البناء و المنشآت الصناعية....

► استكشاف مواد البناء

البحث عن مناطق مقالع الحصى و جرد مصادر المواد

المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

الشكل رقم (08): مهام المخبر في معايرة عتاد التقييس.

مهام المخبر في مجال الطرق و  
المطارات

مهام المخبر في معايرة عتاد التقييس

► تصميم و تحديد أبعاد أساسات الارصفة

- ♦ تحديد أبعاد الأرصفة الجديدة
- ♦ تحجيم تدعيم و صيانة الأرصفة
- ♦ معالجة الأرضيات و استقرارها

► جودة المواد و تطبيقها

- ♦ تكوين المواد الرقنية
- ♦ تكوين الخرسانة الهيدرونية
- ♦ الخبرة في مجال الطرق
- ♦ مراقبة و متابعة أشغال الاجاز  
(TERRASSEMENTS & CORPS DE CHAUSSEES)

► أمن الطرق

- معاينة طلاء الطرق
- مراقبة منتجات تشوير الطرق
- مراقبة تشوير الطرق

► مصداقية أجهزة التياس و التجارب

♦ معايرة عتاد المخبر

- ♦ جهاز ضغط الخرسانة الاسمنتية أو الرقنية (PRESSES)
- ♦ ANNEAUX DYNAMOMETRIQUES
- ♦ (BALANCES) لميزان
- ♦ جهاز قياس درجة الحرارة (THERMOMETRES)
- ♦ ETUVES & FOURS A MOUFLE
- ♦ جهاز قياس كثافة التربة (GAMMADENSIMETRES)

المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

شكل (09): مهام المخبر في المنشآت الفنية والمطارات.

مهام المخبر في المنشآت الفنية و المطارات

▶ صيانة و إعادة تأهيل المنشآت

- ♦ معاينة
- ♦ تجريف
- ♦ خيرة

▶ جودة المواد و تطبيقاتها

- ♦ تحليل جودة المواد
- ♦ تكوين الخرسانة الهيدروكربونية
- ♦ مراقبة و متابعة اشغال الاتجاز

▶ استقبال

- ♦ تجربة الحمولة
- ♦ تحضير ملفات المواصفة على مطابقة المطارات
- ♦ مقياس الاستواء
- ♦ مقياس التحمل
- ♦ مقياس التماسك

المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

➤ الفرع الثالث: أهم الزبائن وتطور اليد العاملة والامكانيات:

شكل (10): تطور القوى العاملة.

تطور القوى العاملة

عدد عمال

Années	NBRE
2014	653
2015	687
2016	681
2017	660
2018	662



المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

شكل (11): عتاد معاينة الأرصفة.



المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

شكل (12): العتاد المستعمل في المواقع.



المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

شكل (13): الإمكانيات المادية.



المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

شكل (14): الإمكانيات البشرية.

**الإمكانيات البشرية**

**الصال التقنيون 2014**

التمط	العدد	%
مهندسين	94	14
تقنين ساميين و تقنين	222	33
مخبريين	160	24
أعوان صير	24	4
أعوان تقنين	16	2
أعوان اداريين	153	23
المجموع	669	100

تتمثل القوة العاملة على:  
 14% - مهندسين متعددي التخصصات (أشغال عمومية ، هندسة مدنية، جيوتقني....)  
 33% - تقنين ساميين و تقنين خاصة في تخصص البناء و الأشغال العمومية و الري.

المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

شكل (15): عتاد التجارب المخبرية.



المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

شكل (16): الإمكانيات المادية.



المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

شكل (17): مهام المخبر في المنشآت الفنية والمطارات.

معدات القياس	الوصف	العدد
	جهاز معايرة الضاغط	02
	جهاز معايرة الميزان	01
	جهاز معايرة وجهاز قياس الكثافة	01
	معدات التحقق من القرن والدور	02

معدات اختيار المختبر	الوصف	العدد
	عمود الشائبة الخرسانية	21
	عمود القربال الأرضي	42
	عمود القربال الأسود	11
	جهاز تكتي المحاور	01
	جهاز القص	05
	عداد المسافات	30

المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

شكل (18): أهم الزبائن.



المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

➤ الفرع الرابع: تطور رقم الأعمال وبعض الانجازات والعوائق

شكل (19): بعض إنجازات المخبر.

بعض إنجازات المخبر

الدراسات الجيوتقنية ✓ :

- ❖ المطارات : (غرداية، حاسي مسعود، حاسي الرمل ، برج باجي مختار ، ان صالح ، رقان ، المنبوعة، عين قزام، البيض، القمار، جانت، ان أميناس ، ورقلة ، اليزي، تمراست، أدرار، تلمسان، تكدوف...)
- ❖ طرق و أرضيات (تمراست - تين زواتين، تمراست- عين قزام، مثلثي - بريزينة، سيلات - تيمياوين، سيلات برج باجي مختار- رقان- سبع- تكدوف (2400 كلم)، جانت - تمراست، تمراست- أمقيد- عين صالح)
- ❖ دراسات التدعيم: الطريف الوطني رقم 23 الأغواط - تيارت، الطريق الوطني رقم 16 بسكرة - الوادي، الطريق الوطني رقم 01 الأغواط - غرداية.
- ❖ دراسات الأرضيات (دراسات شغل الأراضي « القرارة، زلفانة، المنبوعة، عين صالح، تمراست، ورقلة، اليزي، عين أميناس، برج باجي مختار، أدرار، الأغواط، البيض ،«مصانع معالجة المواد الهيدروكربونية
- ❖ الدراسات الجيوتقنية للسدود) : واد ليبيص، واد حيسر، واد بوويريك، سد حاسي مسعود...).
- ❖ مديرية الأشغال العمومية تمراست : الطريق الوطني رقم 01 ( عين صالح - عين قزام)، تمراست - سيلات، الطريق الوطني رقم 52.
- ❖ مديرية الأشغال العمومية غرداية : الطريق الوطني رقم 01، الطريق الوطني رقم 49، الطريق الوطني رقم 51 ، الطريق الولائي رقم 106 ، الطريق الولائي رقم 33 ، الطريق الولائي رقم 201، الطريق الولائي رقم 105 .
- ❖ مديرية الأشغال العمومية الاغواط: الطريق الوطني رقم 01 ، الطريق الوطني رقم 23
- ❖ مديرية الأشغال العمومية أدرار: الطريق الوطني رقم 06 ، الطريق الوطني رقم 51.
- ❖ مديرية الأشغال العمومية البيض : الطريق الوطني رقم 06 ، الطريق الوطني رقم A06 ، الطريق الوطني رقم 47
- ❖ مديرية الأشغال العمومية اليزي : الطريق الوطني رقم 03
- ❖ مديرية الأشغال العمومية الجلفة: الطرق الحضارية ، الطريق الوطني رقم 46
- ❖ مديرية الأشغال العمومية الوادي : الطريق الوطني رقم 16
- ❖ مديرية الأشغال العمومية المسيلة: الطريق الوطني رقم 46 بوسعادة- الجلفة الطريق الوطني رقم 08 عين لحجل-عين سيدي محمد بوضياف طريق الوطني رقم 45 مسيلة-بوسعادة الطريق الوطني رقم 70 مقبلة-محمد بوضياف ، الطريق الولائي رقم 06 الجلفة-ساقية ، الطريق الولائي رقم 01 عين الخضراء -زعماء الطريق الوطني رقم 45
- ❖ وزارة الدفاع الوطني : الملاحظة الجوية -مراقبة جودة الاعمال في المناطق والطرق -قاعدة رقان الجوية

المصدر: وثائق مقدمة من طرف إدارة المخبر.

شكل (20): العوائق وآفاق التنمية.

العوائق وآفاق التنمية

العوائق الرئيسية

الموارد البشرية

غياب مدارس و معاهد متخصصة في مجال المخبر و بالتالي اللجوء إلى إعادة تدريب ناجحة إلى حد ما للمهندسين و التقنيين الساميين و التقنيين المعينين.

تحصيل الديون

حجم ديون المخبر تجاوز 10 أشهر من النشاط في 31/12/2017، بلغت الديون 1 421 248 ألف دينار جزائري 68% منها تخص مؤسسات الدولة و فروعها.

بدأت وزارة الأشغال العمومية و التقل بمعالجة مستحقات مديريات الأشغال العمومية حيث أن هذه العملية أعطت ثمارها و تستحق الاستمرار.

✓ دراسات تكوين الخرسانة الهيدروكربونية : ورشات غارداية، ورشات ورقلة، تمنراست، عين صالح، ...  
✓ دراسات تكوين الخرسانة الزفتية: الطرق و المطارات

✓ دراسات جيوفيزيائية :

❖ المحيط الزراعي المنيع و حاسي لفلح( العامة لامينان الفلاحي - (محطات توليد الطاقة)سولتغاز: غرداية - تمنراست-جانث-ثينالكوم - أفر- عين قزام- تينزواتين- االس-عين صالح - المنيع-القرارة- حاسي مسعود- بير السع - المارك- رقان- زارزياتين..

✓ المراقبة في الورشات «جيوثقنية» :

❖ سونطراك : شبكة الطرقات حاسي الرمل - حاسي بركين - حاسي مسعود - واد نومر - تكتور- تكتورين - شبكة الطرق زارزاتين، عين صالح شمال، عين صالح جنوب.

❖ مديرية الأشغال العمومية لورقلة : الطريق الوطني رقم 49، الطريق الوطني رقم 16، الطريق الوطني رقم 2

❖ مديرية الأشغال العمومية لولاية تندوف:

▪ مراقبة إعادة تأهيل محاور الطرق الرابطة بين مخيمات اللاجئين الصحراويين في تندوف على مسافة 88 كلم مقسمة على 03 حصص.

❖ شركة الكهرباء و طاقات المتجددة:

▪ دراسة جيوتقنية و جيوفيزيائية لمركز بيزل جنوب : تينزواتين - عين قزام (ولاية تمنراست) - ببداب - برج الحواس - ثارات (ولاية اليزي) - ثيلالة (ولاية بشار) و برج باجي مختار (ولاية أدرار)

❖ سونطراك :

▪ مراقبة جيوتقنية لشبكة الطرقات نوات و عين صالح

❖ مديرية الأشغال العمومية لولاية الجزائر:

▪ معاينة الرصيف في إطار أشغال تدعيم المدرج الرئيسي و لوحقه لمطار الجزائر

▪ دراسة وخبرة الطريق الدائري الجنوبي في الجزائر بما في ذلك نظام الصرف و تصحيح المنحدرات

- ❖ مديرية الري غارداية : دراسة، مراقبة و متابعة شبكة الصرف الصحي لمسافة 3,6 كلم حاسي القارة - المنيع ،
- ❖ مديرية المصالح الفلاحية : دراسة، مراقبة و متابعة بمسافة 25 كلم للمساك الفلاحية ،
- ❖ مديرية الأشغال العمومية لولاية الوادي: دراسة جيومترية لطريق المرارة مسد بمسافة حوالي 80 كلم - دراسة جيومترية لتدعيم الطريق الوطني رقم 16 (محور تبسة) على مسافة حوالي 60 كلم،
- ❖ مديرية الأشغال العمومية تمنراست : مراقبة و متابعة الطريق الوطني رقم 01 محور تمنراست - عين قزام على مسافة 170 كلم - مراقبة و متابعة مطار عين قزام - مراقبة و متابعة مجاري الصرف مطار عين صالح،
- ❖ مديرية الأشغال العمومية لولاية اليزي: دراسة، مراقبة و متابعة الطريق الولائي رقم 475 جانث تلتكوم على مسافة 215 كلم

❖ مديرية الأشغال العمومية لولاية أدرار:

- مراقبة جيومترية للطريق الولائي رقم 73 بمسافة 60 كلم
- متابعة جيومترية لأشغال تجديد تظير طريق تيميمون - تتركوك بمسافة 70 كلم،
- مراقبة و متابعة أشغال تزويد و تنفيذ 508 كلم من التتوير الأفقي للطرق الوطنية
- متابعة جيومترية لأشغال الحصة رقم 04 تصحيح المنحدرات
- متابعة جيومترية لأشغال تلبس بالخرسانة الزفتية للطريق الوطني رقم 52 من ن.ك 61+000 إلى ن.ك 78+000 على مسافة 17 كلم.
- ❖ مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة:
- منعطف حاسي مسعود على مسافة 20 كلم
- مراقبة مدرج الطيران سونطراك SH/AGIP BRN،
- دراسة إزالة حساسية الطريق الوطني رقم 16 و الطريق الوطني رقم 53

المصدر: وثائق مقدم من طرف إدارة المخبر.

شكل (21): تطور رقم الأعمال.



المصدر: من طرف إدارة المخبر

**المبحث الثاني: واقع التكوين - دراسة حالة المخبر**

سنقدم في هذا المبحث عرض عام حول مؤسسة قيد الدراسة (مخبر الأشغال العمومية)

**المطلب الأول: منهجية الدراسة.****الفرع الأول: عينة وأداة الدراسة.****- عينة الدراسة:**

بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة تم توزيع 54 استبانة على موظفي مخبر الأشغال

العمومية بحيث تم استرداد 34 استبانة قابلة للتحليل 13 لم استرجاعها وملغاة 07 لنقص المعلومات.

## - أداة الدراسة:

يهدف قياس دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي تم الاعتماد على الاستبيان كأداة بحيث تم تقسيم الاستبيان إلى محاورين:

✓ المحور الأول: أهمية التكوين .

✓ المحور الثاني: تقييم أداء العاملين؛

## - تصميم الاستبيان:

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع والكتب والدراسات السابقة في عملية تصميم الاستبيان، بحيث شمل المحور الأول المتعلق اليقظة الاستراتيجية على 14 فقرة، والمحور الثاني المتعلق الميزة التنافسية يتضمن 14 فقرة، أما محور مساهمة اليقظة الاستراتيجية في الميزة التنافسية ضم 11 فقرة.

## ➤ الفرع الثاني: مؤشرات القياس

## - مقياس ليكارث الخماسي

تم الاعتماد على مقياس ليكارث الخماسي لمعرفة آراء المستجوبين حول موضوع الذكاء الاقتصادي والقرارات الاستراتيجية كما يلي:

## الجدول رقم (01): مقياس ليكارث الخماسي

غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

## - اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صيغة صدق الأداة الخاصة بدراستنا والتي تم اختبار الفقرات عليها بواسطة اختبار ألفا كرومباخ وكانت نتائج الاختبار كالآتي:

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	75,8
	Exclue	8	24,2
	Total	33	100,0

جدول (02) و (03): اختبار ألفا كرومباخ

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	32

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS v22

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة إختبار ألفا كرومباخ بلغت 0.862 وهي قيمة جد مرتفعة مما يدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

يهدف الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة تم توزيع 54 استبانة على موظفي مخبر الأشغال العمومية بحيث تم استرداد 33 استبانة قابلة للتحليل وإلغاء 07 استبانات لنقص البيانات بها وغير مسترجعة 13.

جدول (04): يوضح عدد توزيع الاستمارات

النسبة المئوية	التكرار	البيان
100.00%	54	عدد الإستمارات الموزعة
26.00%	13	عدد الإستمارات الغير مسترجعة
13.00%	7	عدد الإستمارات الملغاة
61.00%	33	عدد الإستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

• المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

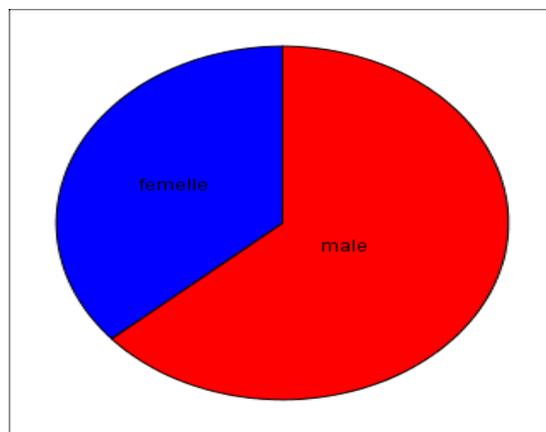
## ➤ الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية

جدول (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	63,6	63,6	63,6
	انثى	12	36,4	36,4	100,0
المجموع		33	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

شكل رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

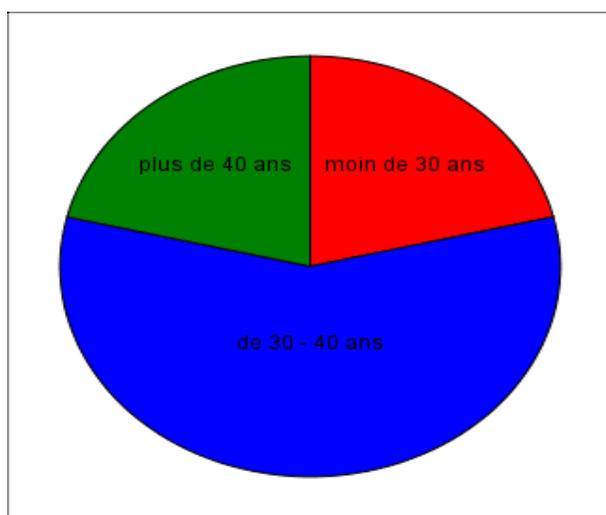
من خلال ملاحظتنا للجدول 06 الذي يمثل توزيع الأفراد من حيث الجنس نجد بأن عدد الذكور طغى على عدد الإناث بسنة كبيرة جدا حيث نرى بان نسبة الذكور هي 63.6%، وهذا يدل على أن نشاط العمل يحتاج الى العنصر الذكري أو بمعنى آخر إستقبال الإدارات لتوظيف الأفراد يمثل عدد الكبير من الذكور مقارنة بالإناث والتي يقدر نسبتهن ب 36.4%، والسبب كون أن الطاقة والقدرة العملية تتوفر بالشكل الكبير عند الذكور مقارنة بالإناث.

جدول (06): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	7	21,2	21,2	21,2
	من 30 الى 40 سنة	19	57,6	57,6	78,8
	اكثر من 40 سنة	7	21,2	21,2	100,0
	المجموع	33	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

الشكل رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج spss

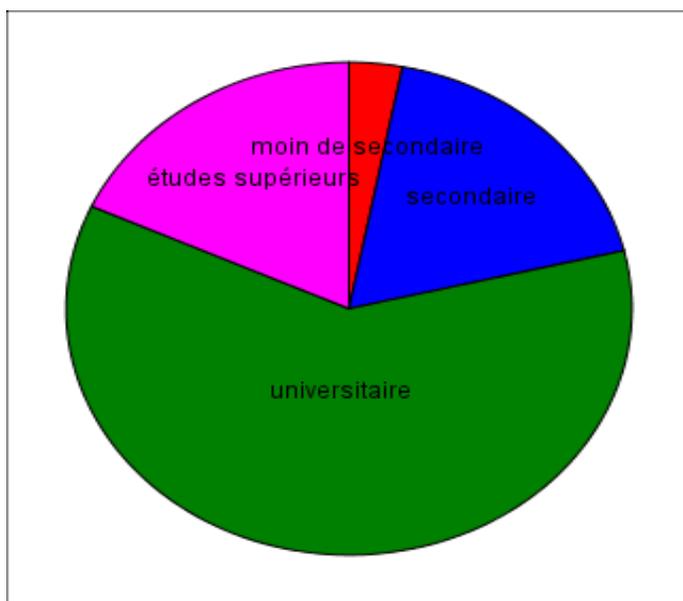
يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة ما بين 30-40 سنة هي ذات أكبر نسبة بحيث بلغت 57.6% بعدد موظفين 19 موظف تم تليها تساوي النسبتين للشريحتين ما بين اقل من 30 سنة و أكثر من 40 سنة 21.2% بعدد موظفين بـ 07 موظفين لكل شريحة عمرية.

جدول (07): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من الثانوي	1	3,0	3,0	3,0
	مستوى ثانوي	6	18,2	18,2	21,2
	جامعي	20	60,6	60,6	81,8
	دراسات عليا	6	18,2	18,2	100,0
	المجموع	33	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

الشكل رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج spss

من خلال تحليلنا لهذا الجدول أعلاه يتضح لدينا بأن المؤهل العلمي إستحوذ على باقي المؤسسات بحيث أن اي مؤسسة إدارية تعترف بالمؤهلات العلمية والعملية لدى العمال (الشهادات والخبرة العلمية) وهذا يعني أن الأفراد الموظفين في كل مؤسسة يمتلكون مستويات عالية

وأقصد بهذا المستوى مثل الجامعيين والتي واضحة في الجدول التالي والتي قدرت نسبتها ب 60.6% تليها، الدراسات العليا و المستوى الثانوي ب نفس النسبة 18.2% وفي المرتبة الأخيرة قدرت نسبة مؤهل

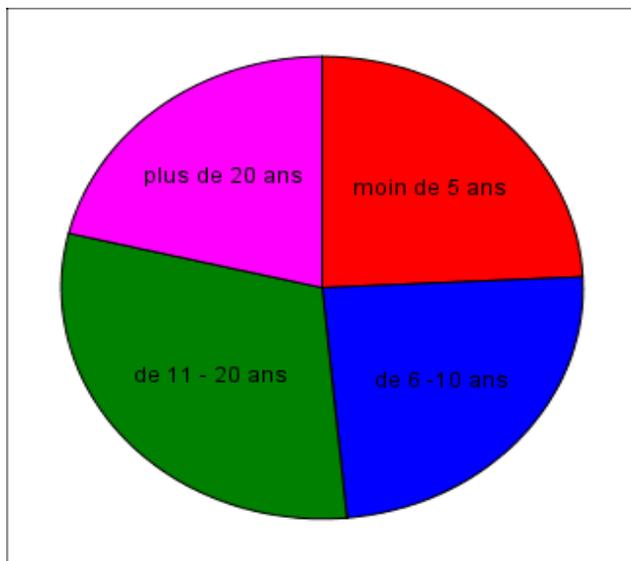
العلمي للمستوى أقل من الثانوي بنسبة 3%، وهذا يعني بان المؤسسة بشكل عام تختصر توظيف موظفيها على المؤهلات العالية المستوى.

جدول (08): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.

		الاقدمية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	8	24,2	24,2	24,2
	من 6 إلى 10 سنوات	8	24,2	24,2	48,5
	من 11 إلى 20 سنة	10	30,3	30,3	78,8
	أكثر من 20 سنة	7	21,2	21,2	100,0
	المجموع	33	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

الشكل رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية:



المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

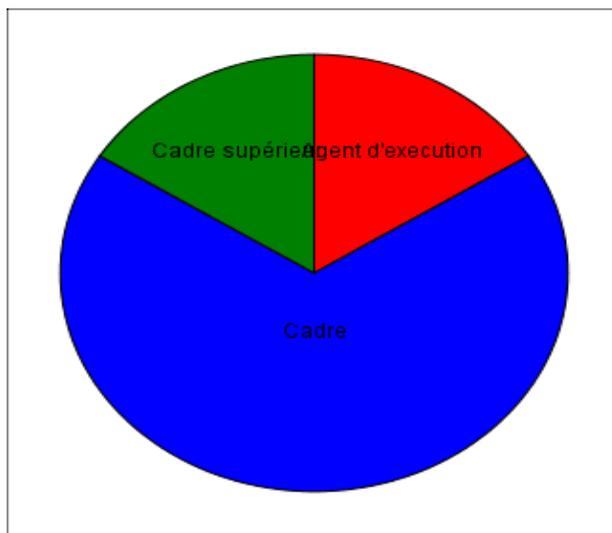
يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة ما بين 11-20 سنوات هي أكبر نسبة بحيث بلغت 30.3% بعدد موظفين يقدر بـ 10 تم تليها تساوي النسبتين للشريحتين ما بين أقل من 5 سنوات و ما بين 6-10 سنوات بنسبة تقدر بـ 24.2% بعدد موظفين يقدر بـ 08 ، و أخيرا نسبة 21.2% الاقدمية أكثر من 20 سنة.

جدول (09): توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني:

المنصب المهني		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذي	4	12,1	16,0	16,0
	إطار	17	51,5	68,0	84,0
	إطار سامي	4	12,1	16,0	100,0
	المجموع	25	75,8	100,0	
Manquant *	Systeme	8	24,2		
المجموع		33	100,0		

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

شكل (26): توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني:



المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الإطارات هي أكبر نسبة بحيث بلغت 51.5% بعدد موظفين يقدر ب 17 موظف تم تليها تساوي النسبتين للشريحتين عون تنفيذي و إطار سامي بنسبة تقدر ب 12.2% بعدد موظفين يقدر ب 4 لكل شريحة بالترتيب.

➤ الفرع الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

سنحاول في هذا الفرع عرض النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة بعد تبويب مخرجات برنامج Spss كما يلي:

✓ المحور الأول: التكوين

جدول (10): المعطيات الإحصائية الوصفية

Statistiques descriptives

	Statistiques descriptives											
	N	Plage	Somme	Moyenne		Ecart type	Variance		Skewness		Kurtosis	
	Statis-tiques	Statis-tiques	Statis-tiques	Statis-tiques	Erreur std.	Statis-tiques	Statis-tiques	Statis-tiques	Erreur std.	Statis-tiques	Erreur std.	
تقوم الشركة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصبهم	33	4	80	2,42	,230	1,324	1,752	,518	,409	-1,103	,798	
تقوم الشركة ببرامج تكوينية بشكل دوري و مستمر	33	3	65	1,97	,166	,951	,905	,990	,409	,374	,798	
تسمح الشركة لعمالها بالإستفادة من دورات تحسين المستوى التعليمي و الأكاديمي في المؤسسات التعليمية الخارجية	33	3	60	1,82	,147	,846	,716	1,027	,409	,891	,798	
أغلب الدورات التكوينية لها علاقة بإحتياجات المنصب العمليات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة تكون خارج المؤسسة	33	4	68	2,06	,174	,998	,996	1,278	,409	1,637	,798	
يدعم المسؤول المباشر على الالتحاق بدورات تكوينية و التحسين المستمر	33	3	77	2,33	,167	,957	,917	,623	,409	-4,72	,798	
يتم تقييم الدورات التكوينية بعد نهايتها	32	4	66	2,06	,200	1,134	1,286	1,286	,414	1,264	,809	
يحدد المسؤول المباشر احتياجات التكوين بناء على التقييم للأداء	33	3	71	2,15	,164	,939	,883	,885	,409	,169	,798	
	32	3	75	2,34	,204	1,153	1,330	,341	,414	-1,311	,809	

استمرار الشركة بدورات تكوينية يزيد بإحساسي و شعوري بالانتماء	33	2	55	1,67	,094	,540	,292	-,094	,409	-,743	,798
يؤثر التكوين على أنماط السلوكية أثناء العمل	33	3	64	1,94	,137	,788	,621	,518	,409	-,039	,798
يزيد التكوين بالرغبة في التميز أثناء عملي	33	2	52	1,58	,107	,614	,377	,556	,409	-,523	,798
يحفزني التكوين للإرتقاء و التدرج في المنصب الذي اشغره	33	3	52	1,58	,131	,751	,564	1,373	,409	2,039	,798
أقبل التكوين الذي يتم عرضه من طرف المؤسسة	33	3	57	1,73	,152	,876	,767	1,176	,409	,912	,798
أقوم بطلب من مسؤولي المباشر التكوين الذي احتاجه	33	3	67	2,03	,177	1,015	1,030	,891	,409	-,127	,798
اقوم بتقديم اقتراحات و بخلق برامج تكوينية جديدة	33	4	74	2,24	,204	1,173	1,377	,731	,409	-,520	,798
القيمة العامة				1.99466		0.93726	0.92086				
				6667		667	667				

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج spss

يتضح من الجدول 10 اعلاه أن المتوسط الحسابي العام 1.9946 وانحراف معياري 0.937 ما يقابل درجة موافق تليها موافق بشدة ذلك أن من مزايا التكوين تحسين الجودة والارتقاء بالمؤسسات، و عليه يتبين أن اغلب الموظفين يقرون بأهميته

✓ المحور 02: تحسين الأداء

جدول (11): أهم مقاييس النزعة المركزية

	N	Plage	Somme	المتوسط الحسابي		Ecart type	التباين Variance	Skewness		Kurtosis	
				Moyenne				معامل الالتواء		معامل التفرطح	
				Statis-tiques	Erreur std.			Statis-tiques	Erreur std.	Statis-tiques	Erreur std.
قدراتي المهنية و المعرفية كافية لإنجاز أعمالي بكل كفاءة و فعالية	33	4	75	2,27	,191	1,098	1,205	,775	,409	-,133	,798
يساعدني التكوين لتخطي المشاكل المعرض لها في العمل و تجاوز الصعوبات	33	2	61	1,85	,098	,566	,320	-,042	,409	,168	,798
يساعدني التكوين في تجنب الأخطاء المهنية و مساعدتي على انجاز مهامي بكل فعالية	33	2	55	1,67	,094	,540	,292	-,094	,409	-,743	,798
يقوم التكوين بتطوير قدراتي و اكتسابي مهارات جديدة	33	3	53	1,61	,115	,659	,434	1,330	,409	3,767	,798
تساعدني برامج التكوينية مهراي و قدراتي و أداء مهامي بكل فعالية	33	3	56	1,70	,134	,770	,593	1,032	,409	1,035	,798
يمكنني التكوين من التحكم بشكل أفضل في أساليب و وسائل العمل و مواكبة التطور التكنولوجي	33	3	61	1,85	,145	,834	,695	,989	,409	,939	,798
تتيح لي البرامج التكوينية من توضيح الصورة حول السياسات و التوجهات المستقبلية للمؤسسة	33	3	66	2,00	,169	,968	,937	,880	,409	,043	,798

تزيد البرامج التكوينية											
في تعزيز الثقة في قدراتي المهنية	33	3	56	1,70	,119	,684	,468	1,095	,409	2,595	,798
استفادتي من التكوين سيكون له أثر إيجابي	33	2	52	1,58	,098	,561	,314	,250	,409	-,895	,798
على فعاليتي في العمل أقدم نصائح و توجيهات											
لزملائي في العمل بما فيها تبادل المكتسبات	33	3	52	1,58	,123	,708	,502	1,400	,409	2,830	,798
من البرامج التكوينية تساعدني البرامج											
التكوينية على الاندماج في فرق العمل و تخلق	33	3	56	1,70	,127	,728	,530	1,063	,409	1,702	,798
روح الجماعة يدعمني مسؤولي											
المباشر على اكتساب مهارات جديدة	33	4	64	1,94	,157	,899	,809	1,496	,409	3,462	,798
N valide (liste)	25			1.7875	0.75125	0.59158	333				

#### المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج spss

يتضح من جدول أعلاه أن المتوسط العام يقدر ب 1.7875 والانحراف المعياري ب 0.75152 ما يقابلها بالدرجة الأولى موافق تليها موافق بشدة، مما يعني أن الموظفين مخبر يسعون للتميز تحسين الأداء الذي يثريه دور التكوين الذي ينمي الكفاءة و المهارات بايجابية.

يتعرض الجدول أعلاه بالتفصيل لكل سؤال بالاستبيان إلى دلالاته و ما يقابله من أهم مقاييس النزعة المركزية. ما يؤكد وجود علاقة طردية بين التكوين كمتغير مستقل و تحسين الأداء كمتغير تابع ، أي كلما تميزت المؤسسة في التكوين كلما ارتفع مستواها، و تحسين الأداء يؤدي بالضرورة إلى زيادة جودة الإنتاج.

#### • صحة الفرضيات:

من خلال إجابات الأفراد لعينة الدراسة حول التكوين في تحسين أداء العاملين (مخبر الأشغال العمومية) وتحديد المستوى المرجح له جاءت بدرجة موافق لنؤكد صحة الفرضية الرئيسية و التي تنص على أن علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد و تحسين أدائهم في المؤسسة و بفرضياتها الفرعية المستنبطة منها و السابق ذكرها، و هذا ما يظهر من خلال الدراسة و الجداول الإحصائية أعلاه.

## • خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال دراستنا الميدانية لمخبر الأشغال العمومية "وحدة غارداية" في هذا الفصل والذي اعتمدنا فيه الاستبيان كأداة لدراسة وجمع المعلومات اللازمة وبعد تفريغه وتحليله ومناقشة نتائجه لمسنا الجهود التي يقوم بها مخبر الأشغال العمومية للاستمرارية بتكوين العاملين و تحسين أداءهم .

# خاتمة

## خاتمة:

من خلال التطرق لموضوع دور التكوين وأثره على تحسين أداء العاملين بمخبر الأشغال العمومية "وحدة غارداية"، تمكنا من التعرف على مفهومه وأبعادها والذي بالإمكان اعتباره من الأنظمة التي تمكن المؤسسة من التطور والالتقاء لكل ما هو جديد، فالتكوين يعتبر مضخة لكل مل يتناسب مع سوق الشغل وإجراء على المؤسسة القيام به لتنمية قدرتها على البقاء والنهوض إلى أعلى المستويات واكتساب موقع قوي وزيادة في التناسق داخل المؤسسة وضمان استجابة الجيدة لحاجات الزبائن في ظل التغيرات السريعة والجديدة في جميع المجالات وكذا إشداد المنافسة نتيجة التميز المتواصل للعمال لمواكبة التكنولوجيات والانفتاحات على الأسواق الكبرى، و المساعدة لإيجاد الحلول للصعوبات المختلفة. و عليه من خلال ما تم ذكره سنحاول الإجابة على الفرضيات وإضافة بعض الاقتراحات ممكن الاستفادة منها من قبل الباحثين وكذا المؤسسة.

## اجابة على الفرضيات:

سنحاول من خلال الدراسة النظرية والميدانية اجابات واقتراحات التي من شأنها نفي او اثبات الفرضيات الموضوعية بداية البحث

## اجابة الفرضية الرئيسية:

هناك ارتباط قوي بين دور التكوين في تحسين أداء العاملين, فهو يساعد على امدادهم بالمهارات و المعلومات الجديدة بجعله على علم بكل المستجدات و التطورات في مجاله ما يجعله اكثر الماما بمتطلبات وظيفته و أكثر خبرة., يعني ان التكوين مصدر تغذية وتدعيم كعامل من عوامل التميز وهذا ما يؤكد صحة الفرضية و الفرضيات الفرعية المستنبطة منها ما يخص تحسين دافعية، قدرة و إدراك العاملين.

ويقترح البحث ما يلي:

- يجب على المؤسسات الاهتمام بالتنظيم الداخلي والتنسيق لدورات تكوينية لتحسين من مستوى العمال بشكل دوري لمسايرة كل التغييرات الطارئة في العالم و مواكبة التطور، زيادة على تنمية الرصيد المعرفي و ذلك لتحقيق الانسجام والتكامل للوصول إلى تسيير محكم وناجح.

- إعداد ميزانية خاصة لتسيير مختلف التكاليف المتعلقة بالرصد وتشكيل لجان لنظام اليقظة من بين عمال المؤسسة، تكوّن مهمتهم تطبيق وتنفيذ اليقظة الاستراتيجية.

- ضرورة الربط بين البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية من خلال الدورات تكوينية والملتقيات لمعرفة آخر المستجدات في المجال الاقتصادي والتعرف أكثر على المفاهيم الاقتصادية والنظم الجديدة لمواكبة سيرورة التقدم الاقتصادي

.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

أ- قائمة الكتب:

- 1) خليل مرسي نبيل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، ب ط، الإسكندرية - مصر، 1998.
- 2) صلاح الدين شويحة، مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ب ط، مصر، 2008.
- 3) علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وكالة المطبوعات، ب ط، الكويت، 1975.
- 4) علي سلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والطباعة، ب ط، القاهرة - مصر، 2001.
- 5) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية، ب ط، الإسكندرية، مصر، 1997.

ب- قائمة المذكرات والأطروحات الجامعية:

- 1) بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، 2008، 2009.
- 2) عمار بوشناف، الميزة التنافسية في الشركة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، وتطويرها، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 3) يوسف رحمانى، دور اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان - الجزائر، 2014/2015.
- 4) شفاء كرو، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2016.
- 5) آمنة عمري، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بوحدة نفضال لتوزيع و تخزين الغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، ام البواقي- الجزائر 2014/2015.

(6) فاضل سمية، الولاء التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية "دكتور زرداني" عين البيضاء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، ام البواقي- الجزائر 2016/2015

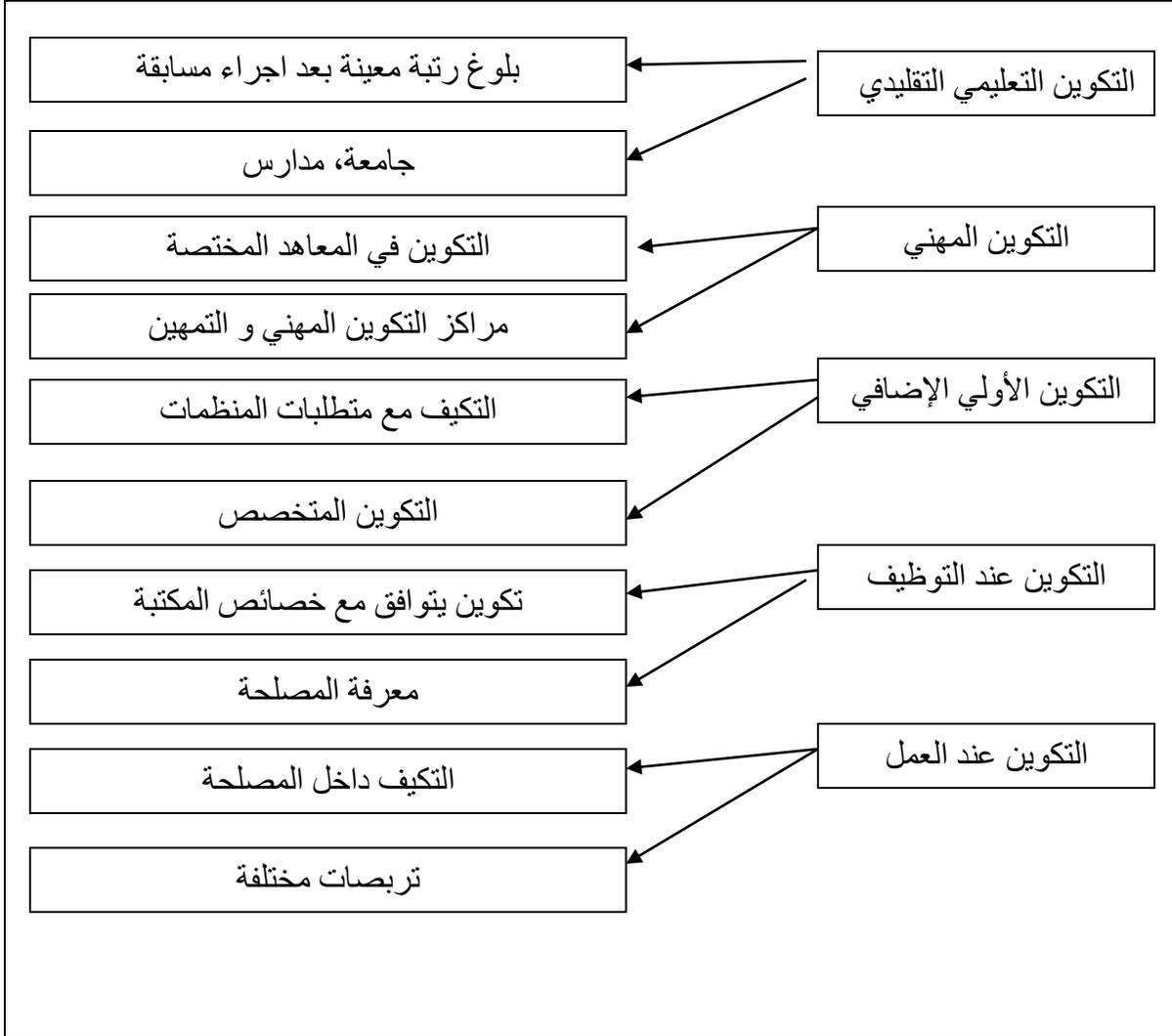
ج- قائمة الملتقيات والندوات:

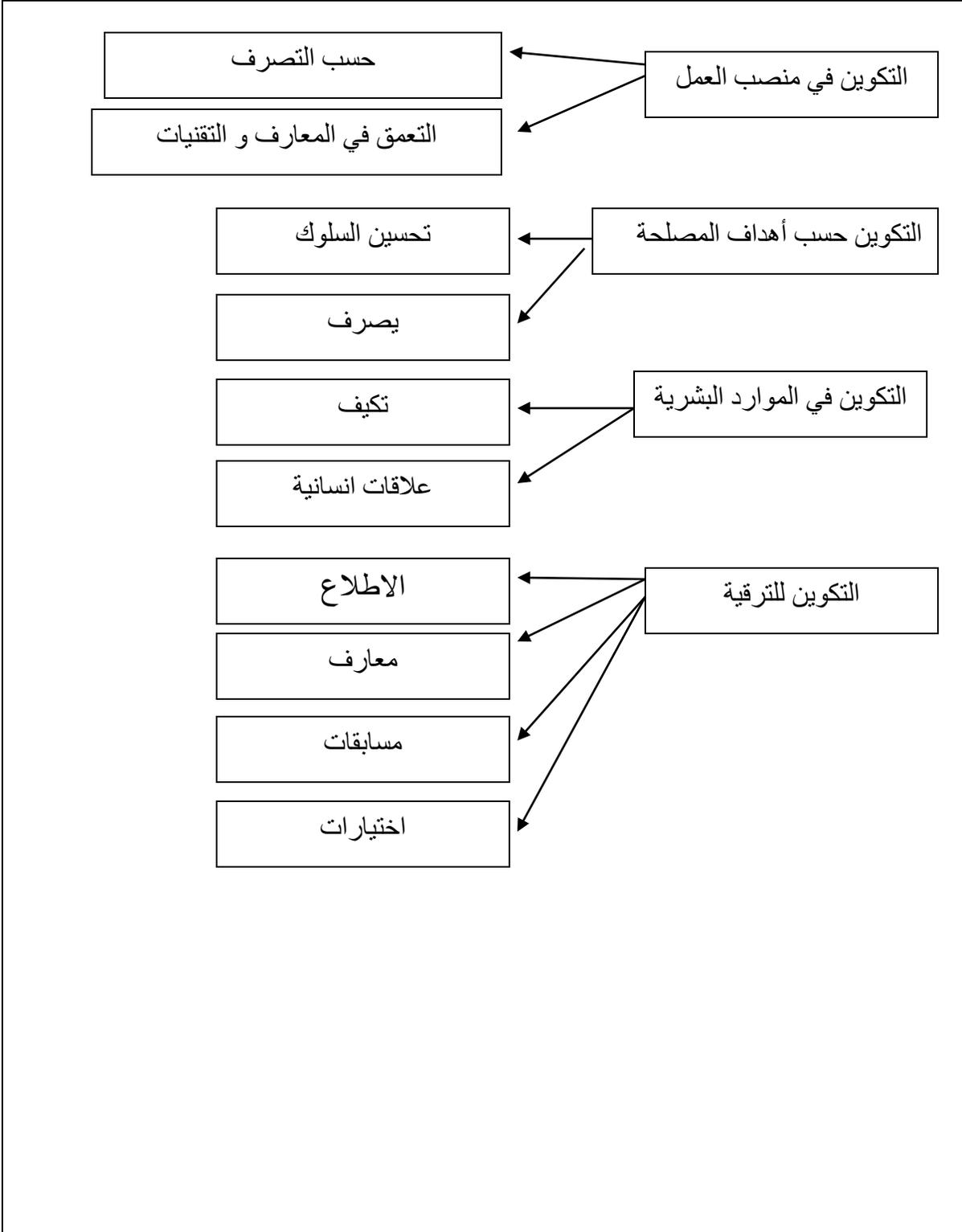
- 1) حمد بلالي، تنافسية المؤسسة والتحديات اقتصاد معرفة - مداخلة ضمن ملتقى الدولي حول اقتصاد معرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
- 2) عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، 2012.
- 3) يمينة سملاي، بلال احمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى دولي حول: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة - الجزائر، 03-04 ماي 2004.

ثانيا: قائمة المراجع والمصادر باللغة الأجنبية:

- 1) Jean Michel Riboult، **vielle stratégique**، séminaire، EmPSTT،1962، cité inlaurentHarnel،"Maitriser et pratiquer le vielle stratégique"، Ed Anfour،France، 2001.
- 2) Labonte Daniel. **LA VIELLE ACTIVITÉ OU PROFESSION**، <http://www.Mmedium.com/vielle /activité>،12-03-2009.
- 3) Mporter، **avantage concurrentiel des mations**، interedition،1993.
- 4) Pierrette Bergeron، **vielle stratégique et PME (comparaison des politiques gouvernementales de soutien)**، press de l'université de Québec، Canada،2000.
- 5) Rouah Daniel، **La vielle technologique et l'intelligence économique**، Que sais je? Paris – France، 1996.
- 6) Sergebellut، **la compétitivité par maitrise des couts، objectif et anlyse de lavaleur**، afnor،1990.

# قائمة الملاحق







## جامعة غارداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدي، سيديتي الفاضلة / تحية طيبة وبعد،

في إطار تحضير مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في مسار علوم التسيير.

تخصص: إدارة أعمال بعنوان: " دور التكوين في تحسين أداء العاملين".

وتهدف الدراسة إلى المساهمة في إثراء الأدبيات السابقة حول هذا الموضوع، لذا نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة

على أسئلة هذا الاستبيان بموضوعية، وذلك بوضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة من وجهة نظركم الشخصية،

حيث أن مساهمتكم غاية في الأهمية في التوصل إلى تحقيق هدف الدراسة، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحاط

بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم في إثراء هذه الدراسة

إشراف: أ. شنيبي عادل ، أ. بلعربي محمد

الطالب: خلوفي حمزة

السنة الجامعية 2020-2021

## المعلومات الشخصية

01 الجنس :  ذكر  أنثى

02 العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

03 المستوى التعليمي:  أقل من ثانوي  مستوى ثانوي  جامعي

دراسات عليا

أخرى اذكرها رجاء.....

## قائمة الملاحق

04 الاقدمية : أقل من 05 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

05 المنصب المهني :

عون تنفيذي  إطار  إطار سامي

### المحور الأول : التكوين (كمتغير مستقل)

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تقوم الشركة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصبهم					
2.	تقوم الشركة ببرامج تكوينية بشكل دوري و مستمر					
3.	تسمح الشركة لعمالها بالاستفادة من دورات تحسين المستوى التعليمي و الأكاديمي في المؤسسات التعليمية الخارجية					
4.	أغلب الدورات التكوينية لها علاقة بإحتياجات المنصب					
5.	العمليات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة تكون خارج المؤسسة					
6.	يدعم المسؤول المباشر على الالتحاق بدورات تكوينية و التحسين المستمر					
7.	يتم تقييم الدورات التكوينية بعد نهايتها					
8.	يحدد المسؤول المباشر احتياجات التكوين بناء على التقييم للأداء					

## قائمة الملاحق

					استمرار الشركة بدورات تكوينية يزيد بإحساسي و شعوري بالإنتماء	.9
					يؤثر التكوين على أنماط السلوكية أثناء العمل	.10
					يزيد التكوين بالرغبة في التميز أثناء عملي	.11
					يحفزني التكوين للإرتقاء و التدرج في المنصب الذي اشغره	.12
					أقبل التكوين الذي يتم عرضه من طرف المؤسسة	.13
					أقوم بطلب من مسؤولي المباشر التكوين الذي احتاجه	.14
					اقوم بتقديم اقتراحات و بخلق برامج تكوينية جديدة	.15
<b>المحور الثاني: تحسين الأداء (كمتغير تابع)</b>						
					قدراتي المهنية و المعرفية كافية لإنجاز أعمالي بكل كفاءة و فعالية	.16
					يساعدني التكوين لتخطي المشاكل المعرض لها في العمل و تجاوز الصعوبات	.17
					يساعدني التكوين في تجنب الأخطاء المهنية و مساعدتي على انجاز مهامي بكل فعالية	.18
					يقوم التكوين بتطوير قدراتي و اكتسابي مهارات جديدة	.19
					تساعدني برامج التكوينية مهراقي و قدراتي و أداء مهامي بكل فعالية	.20
					يمكنني التكوين من التحكم بشكل أفضل في أساليب و	.21

					وسائل العمل و مواكبة التطور التكنولوجي	
					تتيح لي البرامج التكوينية من توضيح الصورة حول السياسات و التوجهات المستقبلية للمؤسسة	.22
					تزيد البرامج التكوينية في تعزيز الثقة في قدراتي المهنية	.23
					استفادتي من التكوين سيكون له أثر إيجابي على فعاليتي في العمل	.24
					أقدم نصائح و توجيهات لزملائي في العمل بما فيها تبادل المكتسبات من البرامج التكوينية	.25
					تساعدني البرامج التكوينية على الاندماج في فرق العمل و تخلق روح الجماعة	.26
					يدعمني مسؤولي المباشر على اكتساب مهارات جديدة	.27

يرجى التأكد من عدم ترك أي فقرة من دون تأشير لان ذلك يبطل الاستبيان

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم