جامعة أمحد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان

قياس فعالية التكوين باستخدام اساليب تقييم الاداء

دراسة حالة

المؤسسة الاستشفائية العمومية – المستشفى الجديد– 120 سرير تليلان

من اعداد الطالبتين

الصادقي دنيا ايناس ولعور عائشة

اعضاء اللجنة	
باروكي عبد الرحمان	رئيسا
يحياوي عبد القادر	مشرف ومقرر
العبادي أحمد	مناقش

السنة الجامعية

2022-2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People'sDemocraticRepublic of Algeria

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحةالبحثالببليوغرافي

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library

جامعة أحمد دراية - أدرار

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): لحياوي عبد القادر

المشرف مذكرةالماسترالموسومةبـــ : قياس فعالية التكوين باستخدام أساليب تقييم الأداء

من إنجاز الطالب(ة): لعور عائشة

و الطالب(ة): الهادي دنيا ايناس

كلية : علوم الاقتصادية و التجارية و التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: جوان 2022

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.

وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والاليكترونية (PDF).

ادرار في : 08 NOV. 2022

- امضاء المشرف:

رئيس القسم

مساعد رئيس قسم علوم التسيير
مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
د. بلبالي عبد السلام

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
جامعة ادرار

ملاحظة :لاتقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أدرار
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

رقم: 65 /ج.أ/ك.ع.إ.ت.ع.ت/ق.ع.ت /2021 أدرار في: 19 AVR 2022

الى السيد: حسين حاحسني

الموضوع: ترخيص بإجراء دراسة ميدانية

سيدي مدير المؤسسة يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموقرة مساعدة الطلبة المذكورة أسماؤهم أدناه، وذلك لغرض إجراء دراسة ميدانية لموضوع البحث الذي يقومون بإعداده ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.

بعنوان: قياس فعالية التكوين باستخدام اساليب تقييم أداء العاملين

سيدي مدير المؤسسة، نرجو من سيادتكم الموقرة الموافقة على الطلب، الذي سيمثل الإطار التطبيقي للإطار النظري الذي يتم إعداده من طرف الطلبة المعنيين.

وتقبلوا منا كامل تقديراتنا واحتراماتنا المتميزة.

* **الطلبة المعنيين:**

1 نور عائشة

2 بلدي دنيا امينة

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير
د. بروكي عبد الرحمان

قسم علوم التسيير

إمضاء مدير المؤسسة

بركاني عبد القادر
المدير الوطني للموارد البشرية

Scanned by TapScanner

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار
كلية العلوم الاقتصادية , التجارية وعلوم التسيير

تصريح بالنزاهة العلمية

انا الممضي الطالب (ة) : لعور عائشة .

المزداد (ة) بتاريخ : 1995/08/28 بـ أدرار .

المسجل (ة) ضمن قوائم طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال .

والمكلف بإنجاز المذكرة المقدمة لنيل شهادة الماستر والمعنونة بـ:

قياس فعالية التكوين بستخدام أدوات تقييم الأداء .
دراسة حالة مؤسسة الإستشفائية "المستشفى الجديد" 120 سرير
تيلمان - أدرار .

أصرح بشرفي أن المعلومات المقدمة ضمن محتوى هذه المذكرة قد تم إعدادها بطريقة علمية تستند إلى التهميش والإحالة على المصادر الأصلية، مع الالتزام بالأطر والقواعد المنهجية للعمل العلمي؛ و أنني ألتزمت بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات العلمية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز المذكرة وفق ما تنص عليه القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها، هذا وأني أتحمل كامل المسؤولية القانونية في حالة ثبوت مخالفة ذلك.

إمضاء الطالب (ة) :

Scanned by TapScanner

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار
كلية العلوم الاقتصادية , التجارية وعلوم التسيير

تصريح بالنزاهة العلمية

انا الممضي الطالب (ة) : الصادق دنيا - إيناس

المزداد (ة) بتاريخ : 1995/04/20 بـ أدرار

المسجل (ة) ضمن قوائم طلبة السنة الثانية ماستر تخصص: إدارة أعمال

والمكلف بإنجاز المذكرة المقدمة لنيل شهادة الماستر والمعنونة بـ:

قياس فعالية التكوين بستخدام أدوات تقييم الأداء
دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية "المستشفى الجديد 80 سرير
تيليلان - أدرار

أصـرح بشـرفي أن المعلومات المقدمة ضـمن محتوى هذه المذكرة قد تم إعدادها بطريقة علمية تسـتند إلى التهميش والإحالة على المصـادر الأصـلية، مع الالتزام بالأطر والقواعد المنهجية للعمل العلمي؛ و أنني ألتزمت بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات العلمية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز المذكرة وفق ما تنص عليه القواعد المتعلقة بالوقاية من السـرقة العلمية ومكافحتها، هذا وأني أتحمل كامل المسـؤولية القانونية في حالة ثبوت مخالفة ذلك.

إمضاء الطالب (ة) :

Scanned by TapScanner

اهداء

الحمد الله الذي بفضله تتم الصالحات ، الحمد الله الذي وفقني لأتمام هذا العمل

إليكما أهدي هذا الجهد، وهذا البحث، فقد كنتما على الدّوام ملهميَّ، فعلى خطاكما أسير، وبعلمكما أقتدي، أمّي وأبي، أشكركما الشكر الجزيل على ما قدّمتماه لي طوال فترة دراستي، وإنجازي لهذا البحث.

إلى أصدقاء طفولتي، أهدي هذا البحث المتواضع، تعبيرًا عن امتناني لسنواتنا الطوال التي تخطينا خلالها صعابًا كبيرة، وخضنا تجارب ونجاحات كثيرة.

لى الأقارب الذين وقفوا إلى جانبي، كما وقف أهلي أهدى هذا البحث، فأمنياتهم اللطيفة لي بالنجاح ودعمهم وتشجيعهم، مكّنتني اجتياز مرحلة من مراحل حياتي، فلكم جزيل الشكر، ووافر الاحترام.

الى الاستاذ المشرف يحياوي عبد القادر و كل اسرة قسم علوم التسيير

لعور عائشة

اهداء

الحمد الله الذي بفضله تتم الصالحات ، الحمد الله الذي وفقني لأتمام هذا العمل

الى من لا يضاهيهما أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرّهما، إلى من بذلا الكثير، وقدّما ما لا يمكن أن يردّ، إليكما تلك الكلمات أمي وأبي الغاليان،الى اختي الغالية و اخي الحبيب أهدي لكم هذا البحث؛ فقد كنتم خير داعم لي طوال مسيرتي الدراسية.

الى رفيق الدرب، وصديق الأيام جميعًا بحلوها ومرّها: زوجي الغالي، أهديك هذا البحث تعبيرًا عن شكري لدعمك المستمرّ

إلى أصدقاء الطرق جميعًا، الوعرة والسهلة، والمظلمة والمشرقة، أهدي . هذا البحث إذ أقدم هذا الإهداء تعبيرًا عن امتناني لوجودهم في حياتي.

الى الاستاذ المشرف يحياوي عبد القادر و كل اسرة قسم علوم التسيير

الصادقي دنيا ايناس .

كلمة شكر

الحمد الله الذي وفقنا في اتمام عملنا هذا و الهمنا الصحة والعافية و العزيمة

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر و و التقدير الى الاستاذ الدكتور المشرف **يحياوي عبد القادر** على

كل ما قدمه لنا من توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في اثراء هذا الموضوع و الاحاطة بجل جوانبه المختلفة

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من وقف معنا في اعداد هذا المشروع العلمي من بعيد او قريب

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	اهداء
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	مقدمة
	الفصل الاول : الاطار المفاهيمي و المنهجي لمفهوم التكوين و ادوات تقييم الاداء
04	تمهيد
05	**المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم التكوين**
05	**المطلب الأول: مفهوم التكوين وخصائصه**
07	**المطلب الثاني: انواع التكوين ومبادئه**
10	**المطلب الثالث : أهمية و اهداف التكوين**
14	**المبحث الثاني : هندسة التكوين**
14	**المطلب الاول : هندسة التكوين**
21	**المطلب الثاني :نماذج تقويم فعالية التدريب**
22	**المبحث الثالث : أدوات تقييم الأداء**
23	**المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء**
23	**المطلب الثاني : معايير تقييم الأداء**
25	**المطلب الثالث : طرق المبينة لتقييم الأداء**
28	**المبحث الرابع: الدراسات السابقة في الموضوع**

فهرس المحتويات

المطلب الأول :الدراسات الوطنية	28
المطلب الثاني : دراسات عربية	29
المطلب الثالث: دراسات اجنبية	31
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية – المستشفى الجديد – بأدرار	
تمهيد:	
المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية	33
المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة و مهامها	33
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي الاداري و المصالح الاستشفائية	34
المطلب الثالث : تعداد الموظفين وعرض حصيلة التكوين	36
المبحث الثاني: الطّريقة والأدوات والنّموذج المُتّبع في الدّراسة الميدانية	38
المطلب الأوّل: الطُّرق المُتّبعة في الدّراسة	38
المطلب الثّاني: الأدوات المُستخدمة في الدّراسة	40
المبحث الثالث : عرض النّتائج ومُناقشتها	48
المطلب الأوّل: عرض النتائج	48
المطلب الثاني : اختبار الفروض	62
الخاتمة	
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تقسييم المصالح و الوحدات المكونة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية – المستشفى الجديد – ادرار	35
02	تعداد الاسلاك الطبية و الشبه طبية و الادارية و الاعوان المتعاقدين	36
03	حصيلة التكوين و تحسيين المستوى و تجديد المعلومات	37
04	عينة الدراسة	38
05	وصف مُتغيّرات الدّراسة	39
06	وصف مُتغيّرات الدّراسة	40
07	مُستويات المُوافقة لمقياس ليكارت	41
08	معامل ثبات الاستبيان Cronbach's Coefficent Alpha	42
09	الصّدق الذاتي لمُؤشّرات بُعد احتياجات التكوين باستخدام مُعامل الارتباط (Pearson)	43
10	الصّدق الذاتي لمُؤشّرات بُعد تصميم برامج التكوين مُعامل الارتباط (Pearson)	44
11	الصّدق الذاتي لمُؤشّرات بُعد تنفيد برامج التكوين باستخدام مُعامل الارتباط (Pearson)	45
12	الصّدق الذاتي لمُؤشّرات المتغير التّابع تقييم الأداء العاملين باستخدام مُعامل الارتباط (Pearson):	46
13	اختبار اعتدالية التّوزيع	47
14	توزيع أفراد العينة حسب المُتغيرات الشّخصية	48
15	تحليل أفراد العينة للمتغير المُستقل (M)	54

16	تحليل أفراد العينة بعد احتياجات التكوين	55
17	تحليل أفراد العينة لبعد تصميم برامج التكوين	57
18	تحليل أفراد العينة لبعد تنفيد برامج التكوين	58
19	تحليل أفراد العينة للمُتغيّر التّابع (N)	60
20	تحليل أفراد العينة أداء العاملين	61
21	نتائج تحليل الانحدار للتّأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	63
22	نتائج تحليل الانحدار الخطّي البسيط لأثر قياس فعالية التكوين على اداء العاملين	63
23	نتائج تحليل الانحدار للتّأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	64
24	نتائج تحليل الانحدار الخطّي البسيط لأثر فعالية التكوين على اداء العاملين	64
25	نتائج تحليل الانحدار للتّأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	65
26	نتائج تحليل الانحدار الخطّي البسيط لأثر تصميم برامج التكوين على اداء العاملين	65
27	نتائج تحليل الانحدار للتّأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	66
28	نتائج تحليل الانحدار الخطّي البسيط لأثر تنفيذ برامج التكوين على اداء العاملين	66
29	نتائج تحليل الانحدار للتّأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	67
30	نتائج تحليل الانحدار الخطّي البسيط لأثر تقييم العملية التكوينية على اداء العاملين	67

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	اهمية التكوين	12
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بأدرار	34
03	نموذج الدّراسة	39
04	وصف خصائص العيّنة " النوع"	50
05	وصف خصائص العيّنة " الحالة الاجتماعية"	50
06	وصف خصائص العيّنة " المُؤهل العلمي "	51
07	وصف خصائص العيّنة " الاقدمية في العمل "	52
08	وصف خصائص العينة ‘نوع المنصب ‘	53
09	وصف خصائص العيّنة " مرات الاستفادة من التكوين "	54

مقدمة

لقد شهد العالم تطورا كبيرا على جميع المستويات وذلك لدخول التكنولوجيا الجديدة التي مست جميع المجالات بالاضافة إلى تأثير العولمة، مما استدعى إعادة النظر في استراتيجية التنمية البشرية التي تبنى على اكتساب المعارف والمهارات وتحسينها والتجديد باستمرار بما يهيئ نشوء مؤسسات ذات كفاءة ، ومن أجل مواكبة التطورات والتغيرات الاقتصادية الذي عرفها العالم الخارجي وزيادة حدة المنافسة القائمة لابد على المؤسسة أن تتبع منهج جيد لتطوير كل من مواردها بما في ذلك العنصر البشري لانه يعتبر الركيزة الاساسية وذات أهمية بالغة وفعالية عالية في بقاء المؤسسة واعتماد المؤسسة في حد ذاتها على المورد البشري لتسييرها وتطويرها من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في مختلف مجالاتها، ولهذا وجب على المؤسسة معرفة كيفية تسيير المورد البشري من خلال كيفية توظيفه وإعداده والمحافظة عليه بتلبية جميع رغباته المادية و المعنوية.

ان اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة التي يمكن أن يتم الا بواسطة توفير التعليم والتنمية والتكوين الذي يهدف إلى تزويد المتكونين بالمعلومات والمهارات والاساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

لذا يجب على المؤسسة توفير الامكانيات المادية ومختصون من أجل إنجاح ونجاعة العملية التكوينية لما لها دور وفعالية في تحسين مستوي كفاءة أداء العاملين داخل المؤسسة، فالتكوين الجيد للعاملين يعتبر وسيلة في رفع مستواهم وأدائهم ومن ثم رفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة وهذا ما سنحاول إثباته في هذه الدارسة.

- **إشكالية الدراسة**: من ما سبق يمكن صياغة الاشكالية الرئيسية للموضوع بالشكل التالي:

ما مدى فعالية التكوين باستخدام اساليب تقييم اداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية- المستشفى الجديد –عبد الكريم بودرغومة ؟.

- **الاشكاليات الفرعية**

-هل للتكوين دور في فعالية المؤسسة ؟
-هل يوجد اثر للتكوين على أداء العاملين داخل المؤسسة المدروسة ؟
-هل للتكوين دور قياسي في فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة المدروسة ؟

- **فرضيات الدراسة**:

من اجل الالمام بجوانب الموضوع تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين فعالية التكوين بأبعاده مجتمعة على أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية تليلان بأدرار عند مستوئ دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاحتياجات التكوين على أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية تليلان بأدرار $\alpha \leq 0.05$.
- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتصميم برامج التكوين على أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية تليلان بأدرار $\alpha \leq 0.05$.
- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتنفيذ برمج التكوين على أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية تليلان بأدرار $\alpha \leq 0.05$.
- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتقييم العملية التكوينية على أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية تليلان بأدرار $\alpha \leq 0.05$.

- **أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية هذه الدراسة في التعرف على ماهية التكوين وكيف تؤثر البرامج التكوينية بحد ذاتها على أداء العاملين، كما تكمن أهميتها في معرفة اهتمام المؤسسة محل الدارسة بعملية التكوين ودورها في تحسين أداء العاملين.

- **أهداف الدراسة:**

تكمن أهداف هذه الدراسة في كونها قيمة مضافة لموضوع في غاية الاهمية وهو قياس فعالية التكوين بستخدام اساليب تقييم الاداء إضافة إلي ماستضيفة هذه الدراسة من إثراء معرفي للدراسات السابقة، ومحاولة واكتشاف فعالية التكوين، وكذلك تحليل ودراسة اثر التكوين على أداء العاملين.

- **دوافع اختيار الموضوع :**

هناك عدة دوافع وأسباب ساهمت في اختيار دراسة هذا الموضوع :

الاسباب الشخصية:التوجه الشخصي إلي مثل هذه المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية وإجراء عدة بحوث حول مثل هذه المواضيع خالل المشوار الدراسي، مما جعلني اختار هذا الموضوع بالضبط على غرار بقية المواضيع.

الاسباب الموضوعية: تكمن هذه ألسباب كون الموضوع يدخل ضمن تخصص إدارة ألعمال، وكذلك اعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة ولابد من الاهتمام بها، و محاولة معرفة مدي اهتمام المؤسسة الاستشفائية لألجراء بالتكوين.

- **حدود الدراسة:**

المجال الزماني: أجريت الدراسة من الى27ماس 2022 إلى 15 جوان

المجال المكاني:أجريت الدراسة بمؤسسة الاستشفائية –المستشفى الجديد -120 سرير تليلان

عينة الدراسة: اقتصرت عينة الدراسة على العاملين بمؤسسة الاستشفائية –المستشفى الجديد- 120 سرير تليلان

المجال الموضوعي: التركيز على معرفة فعالية التكوين وأثره على تقييم أداء العاملين.

- **المنهج المتبع:**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث اعتمد المنهج الوصفي من اجل التطرق إلي المفاهيم المتعلقة بمتغيارت الدراسة التكوين وأداء العاملين ، وتم االعتماد في الجانب التطبيقي التحليلي فقد تم الاعتماد على دراسة حالة باستخدام الاستبيان لتحليل كافة البيانات، والطرق الاحصائية المناسبة .

صعوبات الدراسة:

واجهتني صعوبات خلال إعدادي لهذه الدراسة تعلقت هذه الصعوبات بالمجال التطبيقي وكيفيةالاسقاط المنهجي للدارسة .

تقسيمات الدراسة:

لقد تم تقسيم هذه الدارسة إلى فصلين، يحتوي الفصل الاول على اربعة مباحث اساسية بينما يحتوي الفصل الثاني على ثلاث مباحث ، حيث خصص كل من :

الفصل الاول:الاسس النظرية والاطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التكوين و تقييم أداء العاملين .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة الاستشفائية –المستشفى الجديد – 120 سرير تليلان

الجانب النظري

الفصل الأول:الإطار المفاهيمي و المنهجي لمفهوم التكوين و أدوات تقييم الأداء

تمهيد الفصل

يعتبرالتكوي نعملية أساسية تمارسها إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت،والإطار المفاهيمي للدارسة مرحلة أساسية وهامة من مراحل البحث الاجتماع يحيث يبرز الباحث أهم القضايا والمسائل التي تناولها البحث،وهومن أهم المقومات الأساسية والرئيسية في بحثنا.

وعليه تم التقسيم هذا الفصل الى أربعة مباحث رئيسية يتناول أولها الأسس النظرية لمفهوم التكوين اما بالنسبة للمبحث الثاني فتطرقنا الى هندسة التكوين و قياس فعاليته ثم انتقلنا الى المبحث الثالث الذي تم فيه دراسة ادوات تقييم الأداء و في الأخير تم تسليط الضوء على بعض الدارسات السابقة .

المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم التكوين

تمهيد:تسعى المؤسسة الى مواكبة التطورات اليومية في مجال الاعمال من خلال تكوين و تطوير أداء عامليها وكذا تتسهر على مراقبتهم و تقيميهم في هذه المجلات .

المطلب الأول: مفهوم التكوين وخصائصه

1- مفهوم التكوين:

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموما والتكوين الإداري خاصة[1]، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع.

كما يعرف التكوين على أنه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متتابعة مجموعة منالتصرفات المحددة مسبقا . "

عرفه Fillipo فيليبو [2] على أنه النشاط الخاص باكتساب وزيادة المعرفة ومهارة الفرد لإداء عمل معين ومقصود بالمعرفة هنا نوع وكم المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد ويستوعبها من عمل معين، أما المهارة فيقصد بها القابلية على أداء الواجب والعملبالمستويات المطلوبة من الكفاءة بأقل ما يمكن من الطاقة والجهد.

التكوين هو إعداد الفرد وتدريبه[3]على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جدير بهذاالعملوكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيتهفي المؤسسة

بناءا على ما سبق[4]يمكن تقديم تعريف إجرائي للتكوين أثناء الخدمة بأنه:" عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم و. يتميز التكوين أثناء الخدمة بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أداء عمله

---

[1]بوقطف محمود ،التكوين اثناء الخدمة و دوروه في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة ، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،سنة 2013-2014 ،ص 12

[2]بوفرة خيرة ،التكوين في الموارد البشرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم السياسة ، تخصص تسيير و إدارة الجمعات المحلية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، سنة 2012-2013 ، ص36

[3]غطاس خالد ، تامة محمد غزالي ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الكهرباء و طاقات المتجددة بتقرت (sktm) مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر شعبة علوم تسيير تخصص إدارة اعمال ، جامعة الشهيد محمد لخضر الوادي ، سنة 2018-2019 ، ص 3

[4]بوقطف محمود ، نفس المرجع السابق ، ص 17

2- خصائص التكوين

من بين خصائص التكوين [1]ما يلي:

- التكوين نشاط رئيسي مستمر: التكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفذ واجبات الوظيفة فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه

- التكوين نظام متكامل: يتكون من مجموعة من الاجزاء والعناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية

-التكوين عملية شاملة: بمعنى شمولها لكل المستويات الادارية التي تتضمنها المنظمة الادارة العليا والوسطى والاشرافية والتنفيذية، كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة

- التكوين عملية إدارية: ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الاداري الكفؤ حتى ينجح، وهذه المقومات هي :

- وضوح الأهداف وتناسقها.
- وضوح السياسات وواقعيتها.
- توازن الخطط والبرامج .
- توفر الموارد المادية والبشرية
- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين

- التكوين عملية فنية: تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها.

-التكوين نشاط متغير ومتجدد: تشير هذه الخاصية إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز ان يتجمد في قوالب بل يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المكونون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاعالاقتصادية وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون، كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعدل أهدافها واستراتيجياتها.

المطلب الثاني: انواع التكوين ومبادئه

1- انواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين [2]الموجهة للعاملين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة المستهدفين (جدد، قدامى، تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين ...) والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة.ويمكن تقسيم أنواع التكوين كما يلي

---

[1]بوقطف محمود ، نفس المرجع السابق ، ص 50

[2]غطاس خالد ، تامة محمد الغزالي ، نفس المرجع السابق ، ص 07-09

أولا: من **حيث الزمان وينقسم إلى نوعين:**

- التكوين قبل الخدمة:ويتم قبل أن يلتحق الفرد بالخدمة بقصد إعداده إعدادا سليما، وتهيئته للقيام بعمله على أكمل وجه، ويشتمل على برامج تكوينية توجيهية، وأخرى للتكوين على ممارسة العمل الفعلي
- التكوين أثناء الخدمة : و هذا النوع يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل، و يتم أثناء الخدمة كتزويد الموظف بالمهارات و المعارف، وصقل خبراته وتحفيزه للترقية، مما ينمي قدراته على حل المشكلات التي قد تواجه أثناء العمل

ثانيا : من حيث المضمون أو نوع الوظيفة و ينقسم التكوين إلى ثلاثة أنواع:

- التكوين الإداري: يشمل زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل للمشاكل و اتخاذ القرارات الإدارية و زيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشتمل بالإضافة إلى تلك المهارات الاتصالية و القيادية و الإشراف و التحفيز و التخطيط و التنظيم
- التكوين المهني: يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، و يستهدف هذا النوع التعريف بالقواعد والإجراءات الواجب إتباعها لدى القيام بالعمل وإعطاء الفرصة اللازمة في التفهم و الاستيعاب و الممارسة و هو يمس الوافدين الجدد الذين لم يسبق لهم التعرف على العمل أو التمرن على أدائه
- التكوين التخصصي: و يطبق على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية و يضمن معارف و مهارات تشمل عادة الأعمال المحاسبية و المشتريات و المبيعات وهندسة الإنتاج، حيث أن المعارف و المهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها واتخا(القرار فيها .

ثالثا : من حيث الغاية من التكوين يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه إلى:

- التكوين التوجيهي : يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين أو العمال الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.
- التكوين بغرض تجديد المعلومات: ويتضمن هذا النوع من التكوين المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للأفراد العاملين وفق التخصصات التي يومارسونها ، وتدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغيرات والتجديدات الأساسية من وقت لآخر
- التكوين للترقية : يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى

رابعا : من حيث المكان : و ينقسم التكوين من حيث مكان إجرائه إلى نوعين هما :

- تكوين في موقع العمل: يمكن أن تنظم عمليات التكوين في موقع العمل، فبعض المؤسسات تتوفر على هياكل من قاعات التدريس ومعدات و مرافق ووسائل الدعم و إيضاح، فيكون التكوين ضمن المؤسسة نفسها لكن بعيدا عن مركز العمل وقد يدخل في التكوين عمال مؤسسة أخرى، كما يمكن ان يتم التكوين بالمؤسسة ولكن بمركز العمل وهو في هذه الحالة خاص بعمال المؤسسة فقط، حيث توكل مهمة التكوين عادة لأحد إطارات المؤسسة المؤهلين .
- التكوين خارج موقع العمل : ويتم من خلال التحاق المتكون بالدورات التكوينية في أحد مراكز التكوين أو المعاهد أو الجامعات، ويلتقي فيه المتكونين بنظراتهم من جهات أخرى حيث يتبادلون الخبرات و الآراء والتجارب

خامسا : من حيث عدد المتكونين و ينقسم التكوين حسب عدد المتكونين إلى نوعين هما :

- التكوين الفردي: ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث يتم تناول كل فرد على حدا وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوظيف وتكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة، ولتصريفه بمهام وظيفته وبغير ذلك من الأساسيات، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير المعارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم إرسال بعض الموظفين في صورة فر دية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المؤسسة.
- التكوين الجماعي: ويكون هذا بالنسبةالمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام، أما بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التكوينية أفرادها وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التكوين، على تجميع هؤلاء في جماعات تكوينية، و إخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.

2- مبادئ عملية التكوين:

تخضع العملية التكوينية [1]إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، ويمكن إيجازها فيما يلي

- الشرعية: يجب أن يتم التكوين وفقا للقوانين والانظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة .
- الهدف: يجب أن تكون أهداف التكوين واضحة وواقعية، بحيث يمكن تحقيقها .
- الشفافية: يجب أن تتسم سياسة التكوين في المؤسسة بالوضوح، ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التكوينية بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التكوين ومن ثم إعلانها للجميع .
- التدرج: يبدأ التكوين بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومدروسة إلى أكثر صعوبة وتعقيد .
- -الشمولية: وهو مبدأ هام رئيسي في التكوين بحيث يشمل التكوين كافة المستويات الأدارية لإدارة العليا، الادارة الاشرافية، والادارة التنفيذية .

---

[1]أسماء الحاطم ، خديجة بوقرص ، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة دراسة ميدانية في المؤسسة الكاتمية للفين جيجل ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، سنة 2018-2019 ، ص 51

- الواقعية: يجب أن تتسم سياسة التكوين في المنظمة بواقعية الاهداف التكوينية بحيث يؤخذ بعين االعتبار واقعيتها وقابليتها للتطبيق الفعلي .
- الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التكوين ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد

المطلب الثالث : أهمية و اهداف التكوين

1- اهمية التكوين

يعد التكوين من العمليات الضرورية التي تقوم بها المؤسسات لذلك فإنه يكتسي أهمية بالغة من جميع الجوانب، ويمكن حصر أهميته في جانبين أساسيين هما[1]

ا- الاهمية بالنسبة للمؤسسة :

- يقوي سمعة المؤسسة في المجتمع ويجعلها أكثر جاذبية للعمالة الطموحة والكفاءات النامية.
- يساعد على مواكبة أهم التطورات التكنولوجية والإدارية، فالمعارف بال اختراعات متجددة بشكلمستمر ودون مواكبتها من خلال التكوين، يجعل المؤسسة تعيش رتابة غير محبذة.
- يجعل المؤسسة تسعى إلى تحسين نتائجها وأهدافها، ورفع إنتاجها وتحسين جودتها، والقضاء على حوادث العمل.
- مساعدة المؤسسة على مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل: الغيات، دوران العمل، عدم الرضا الوظيفي.
- التكوين له أهمية كبيرة في تحسين أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين في المؤسسة.

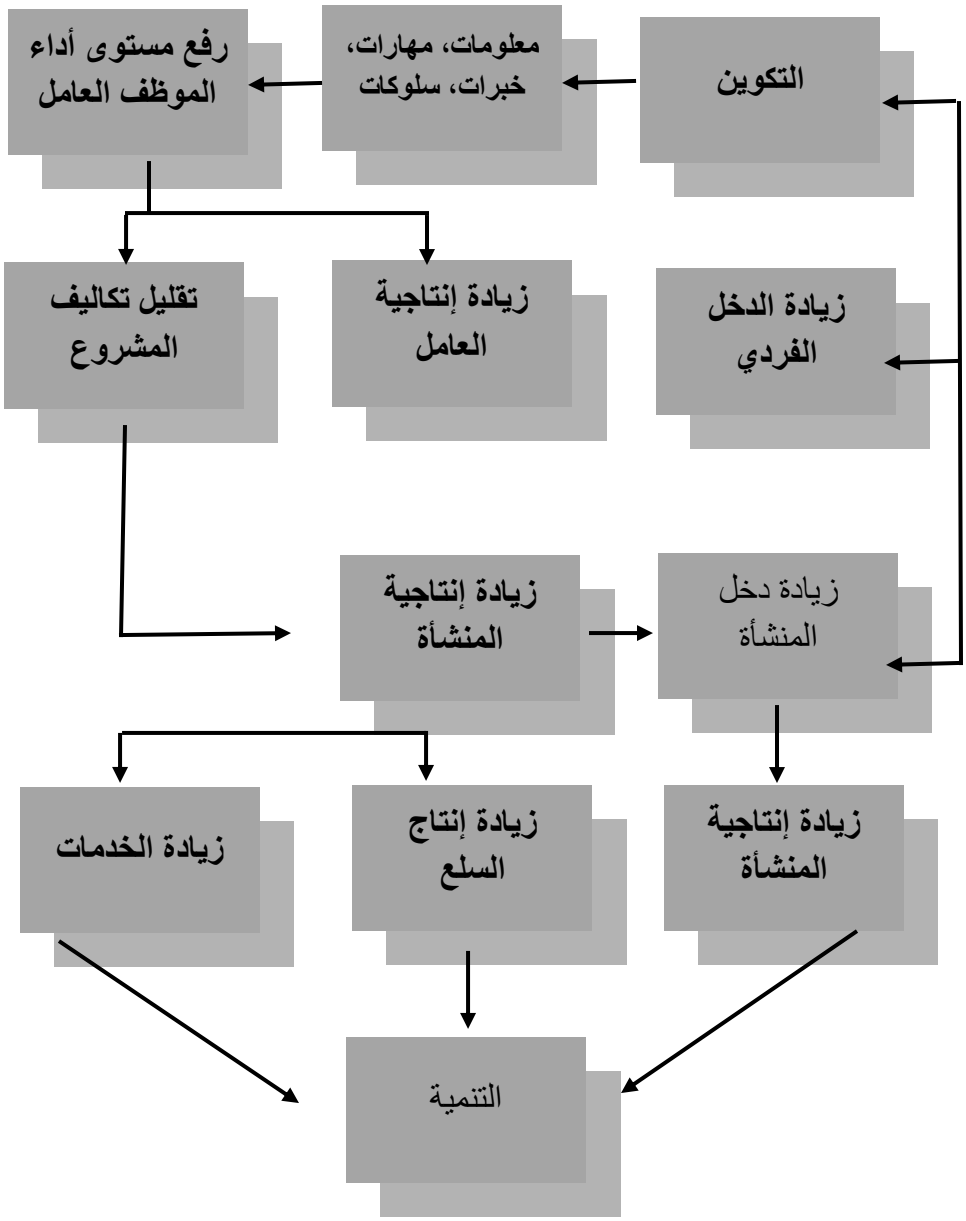
ب- الاهمية بالنسبة للعامل :

- يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع الروح المعنوية لديه.
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.
- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء.
- تبادل الخبرات، المعارف والمعلومات بين المتكونين لاسيما إذا تم استخدام الاساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل المعارف والافكار
- تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتكونين.
- تحفيز الافراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مدالافراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.
- يقلل من دورات العمل والثبات في حياة العاملين وزيادة رغباتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.
- إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتكوين الافراد، فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي.

[1]أسماء الحاطم ، خديجة بوقرص ، نفس المرجع السابق ص 46

والشكل التالي يوضح أهمية التكوين:

الشكل رقم 01: يوضح اهمية التكوين



المصدر: مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية- النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 ،مصر، .2008.ص60

2- اهداف التكوين[1]:

- تنمية المعارف, الكفاءات والمهارات: تحتاج المؤسسة الى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين أدائهم .
- رفع مستوى انتاجية ومردودية المؤسسة: حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي الى رفع مستوى انتاجية المؤسسة .
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر :فالتكوين يؤدي في المدى الطويل الى الضغط على التكاليف بالتقليل من الاخطاء.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة: حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي الى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة الى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة .
- تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأجراءات والاساليب العملية المختلفة .
- تحسين العلاقات بين الافراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصلات التنظيمية بين الادارات والوحدات.
- رفع مستوى أداء العامل ورضاءه وثقته اعترافه بالمؤسسة .
- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المؤسسة: يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل، ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها مسئوليها.

[1]بوفرة خيرة ، نفس المرجع السابق ص 40

المبحث الثاني : هندسة التكوين

تمهيد : نجاح عملية التكوين يعتمد على جودة الخطة التي سطرت له وهذا ما يجعله ذو فعالية داخل المؤسسة لذلك يجب وضع هندسة معينة لتكوين

المطلب الاول : هندسة التكوين

ان للتكوين خطوات لابد من مراعاتها في عملية اعداده و تنفيذه و أهمها : صياغة برامج التكوين و بيان الجهة المسؤولة عن اعداد البرامج و الاشراف عليه و اقتناع الافراد بالتكوين و تحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج .... الخ[1]

1- صياغة برامج التكوين

يرى محمد مسن ان التكوين ضرورة حتمية على العامل والمؤسسة. فالتكوين وحده يمكن ضمان التطور والنمو لكلي الطرفين. لذا عليهما ان يخططا له مسبقا لكي ينقصا من التكلفة ويزيدا من مردوديتيه. اما من جانب المؤسسة فعليها ان تحدد استنادا الي حاجاتها برامج ووسائل هذا التكوين واستخلاف الغائب للتكوين.

يرى محمد مسن ان من ادق المهام التي تواجه العامل عامة والإطار بخاصة هو التوفيق بين التزاماته للمؤسسة ورغباته المشروعة في التكوين. فالتخطيط و التنسيق بين المعنى و المسؤولة هو الطريق الوحيد لإنجاح خطط الطرفين و الاستفادة منها.و تبدا خطط التكوين بالتنقل في عدد من مراكز الشغل عند الدخول و قبل الترسيم و تنتهي بخطة التأقلم قبل التقاعد.

يتمثل التكوين حسب وسيلة حمداوي في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف المهرات المواقف و التصرفات التي تمكن من تسهيل الاندماج في المنظمة و من تحقيق اهداف الفعالية .و هو عملية مخططة في اطار الاستراتيجية العامة للمنظمة و له عدة اشكال :تكوين نظري او تطبيقي داخلي او خارجي .

يرى كمال نور الله ان برنامج التكوين ترتبط بأمرين و هما ظروف العمل في الوحدة الإنتاجية و طبيعية العمل الذي سيتم التكوين عليه .كما حدد الخطوات لإعداد برامج التكوين والتي تتمثل فيما يلي :

1.1- بيان الجهة المسؤولة عن اعداد البرنامج و الاشراف عليه :

تحدد الهيئة التي تقوم بإعداد برنامج التكوين و الإشراف عليه حسب ظروف المنشأة و حجمها ففي بعض المؤسسات الصغيرة تعتمد الإدارة على تكليف رؤساء الأقسام بوضع برنامج التكوين للعاملين لديهم و الاشراف على تكوينهم داخل اقسام المنشأة اما المؤسسات الكبيرة فتعتمد على احداث قسم خاص بها يهتم بشؤون التكوين ووضع برامج تكون من اعداده و تحت اشرافه و يتم التكوين في نفس المنشأة و على الات متشابهة للالات التي يشتغلون عليها حيث تعتبر هذه الطريقة افضل طرق التكوين الا ان نفقاتها باهظة

1.2- اقتناع الأفراد بالتكوين :

---

[11] نجاة بزايد . أطروحة لنيل شهادة الدكتورة .التكوين و استراتجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك .جامعة وهران سانيا .سنة 2010-2011 .ص102

باقتناع إدارة المشروع او الهيئات المشرفة على الوحدات الاقتصادية بأهمية و ضرورة عملية التكوين فإن اقتناع الأفراد له أهمية بالغة خاصة من اجل إنجاح البرامج و تحقيق الفوائد و النتائج المرتقبة منها لأن التكوين هو نوع من التعليم و تتوقف درجة استعادة المتعلم على مدى رغبته و استعداده لتقبل هذا التعلم لذلك يتوجب تهيئة الجو النفسي الملائم لإقناع الفرد بأهمية و ضرورة برامج التكوين و اظهار الفوائد المراد تحقيقها للأفراد من جهة و الإنتاج من جهة أخرى كما يستحسن منح بعض الحوافز المادية و المعنوية لهؤلاء الافراد كرفع الرواتب و الترقية و التشكرات

1.3- تحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج :

لمحتويات برامج التكوين الأثر البالغ في إنجاح برنامج التكوين ككل لهذا فمن الضروري ان يعرض المشرفين على اعداد برنامج التكوين و هذا بالاهتمام بالنقاط التالية :

- ان لا تكون المواد متشعبة حيث تخرج عن الغرض الأساسي او تعبت الملل
- ان تخدم الهدف المرجو من اعدادها
- ان توافق الدراسة النظرية دراسة عملية و مشاركة الأفراد المكونين عند القيام بالمناقشة و تقديم الاقتراحات

1.3- تحديد الاحتياجات :

من الضروري ان تتركز برامج التكوين على احتياجات المنظمة في التكوين و يتم ذلك عبر الدراسة المعمقة و المسبقة لاحتياجات مختلف المصالح الوحدات و المستويات و تحديد الأهداف التي تريد الوصول اليها عملية التكوين و يتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاثة مستويات :

- التحليل التنظيمي :

يساهم هذا التحليل في تحديد احتياجات التكوين على مستوى المنظمة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية . ويتم ذلك بدراسة المؤشرات العامة مثل الربحية الفاعلية و النمو ..الخ

- تحليل العمليات :

يتم هذا التحليل بعد اجراء التحليل التنظيمي في الغالب عن طريق دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة (توصيف العمل) مما يمكن من اكتشاف المشاكل و أسبابها و الإدارة و العملية التي أدت الى وقوعها

- التحليل الفردي :

و هو يتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد (الكفاءات ز القدرات)و مقارنتها بالمواصفات المطلوبة لأداء العمل بفعالية ومن ثم تحديد الافراد الذين هم بحاجة الى تكوين .و يتم استخدام مختلف التقنيات للحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد كالمقابلات ملفات تقييم النتائج و برامج تسيير المسار الوظيفي ..الخ

1.4- تحديد الأهداف التكوينية :

يتطلب تصميم برنامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة السابقة . و تكون هذه الأهداف واضحة و محددة بدقة و تستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين و كمعايير أساسية لتقييم برنامج التكوين .و يتم التعريف على أساس هذه الأهداف بمحتويات البرامج التكوينية و كذالك مختلف المعارف المهارات المواقف السلوكيات و الأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية

1.5- تحديد المشاركين في عملية التكوين :

يعتمد تصميم برنامج التكوين على تحديد الفئة او المستوى المعني بالتكوين و يمكن تصميم البرنامج :

- لتكوين و ادماج العاملين الجدد : أي تعريفهم بمنتجات و خدمات المنظمة .هياكلها أنظمتها .مسؤوليها و كذلك بالمهام الخاصة بكل إدارة او مصلحة
- لتغيير سلوكيات العاملين في الخدمة : سواء لتحسين أدائهم او لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل
- لتهيئة الاداريين على مختلف المستويات : الأنشطة التي تتلاءم مع احتياجهم و شخصياتهم
- لتهيئة مختصين في وظائف مختلفة
- لتهيئة مدربين : حيث تهتم المنظمة بتكوين بعض افرادها الذين لديهم قدرات في توصيل المعارف

1.6- تحديد أماكن للتكوين :

يتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب اهدف التكوين و إمكانية المنظمة فإذا كان الهدف هو تكوين الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه اما اذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات تكوين بصورة مستمرة و دون التأثير على سير العمل تختار مراكز تدريب خارجية او تقيم مركز تدريب خاص بها

1.7- اختيار أساليب التكوين :

من اهم أساليب التكوين التي تتطرق اليها وسيلة حمداوي ما يلي :

-المحاضرات : هي أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات و معارف نظرية عامة كقواعد العمل و الإجراءات و غيرها لعدد كبير من المتدربين

-دراسة حالة : تستخدم هذه الطريقة لاكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منها تحليلها و اتخاذ القرار المناسب و اختيار أسلوب العلاج و لهذه الطريقة فوائد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتدرب

-تقمص الأدوار : أسلوب ضروري لاكتساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة

-المحاكاة و المباريات : طريقة تصلح لاكتساب المشارك في تكوين مهارات للتشخيص التحليل الواجهة و التعامل مع مواقف معينة حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي و يطلب منه القيام بأنشطة تمثل الزاقع الحقيقي لوظيفته

2- مخطط التكوين :

يعتبر مخطط التكوين حسب مقران انه أداة مهمة للتسيير وعلى رئيس المؤسسة التي ينتمي اليها ان يختار او يقوم بالاختيار و التعيين للموارد و الافراد المراد تكوينهم ولا يقوم بذلك دون الاستشارة الولا و لأسباب الفاعلية الواضحة فإنه من الواضح ان المخطط يجب ان يحصل على تحليل الحاجيات (المسيرين و الأشخاص) و كذلك استشارة الشركاء الاجتماعيين و لكن و أخيرا فإن القرار هو مسؤولية هذا الرئيس [1]

3- ميزانية التكوين :

توجد عدة عوامل تؤثر على تكاليف و مردودية التكوين :

3.1- طبيعة تكاليف التكوين :

تعني تكاليف التكوين بالنسبة ل "بوردات" هي مجموع التضحيات المالية للمؤسسات الناتجة عن وظيفة التكوين .و هي مجموع كل زيادة في المصاريف و نقص في المداخيل بسبب قرارات تتخذها الإدارة تخص عملية التكوين

في اطار تقييم تكاليف التكوين يميز "بوردات" بين مصادر المصاريف و تكلفة تشغيل الفرد بعملية التكوين و تكاليف الوسائل الضرورية للتكوين

3.2- مصادر المصاريف :

ا- المصاريف المباشرة : و التي تترتب عن تكوين الافراد او المصاريف التي يمكن تفاديها اذا لم يتم هذا التكوين

ب- المصاريف غير المباشرة : و التي تترتب عن الوسائل المسخرة في عملية التكوين و التي يجب ان تظل سارية

اذا اردنا الاستمرار في هذه العملية و اذا توقفت عملية التكوين على المدى القصير و ظلت هذه المصاريف على حالها لابد من القرار سياسي في هذا الشأن لان هذه التكاليف تعتبر تكاليف سياسة التكوين

ج- مصاريف مترتبة عن وجود مؤسسة تشغل لأفراد مكونين : او انها لا تخطط و لا تنظم نشاطاتها و توفر موارد ووسائل تماشيا مع مردودها

د- مصاريف المناسبات : و التي تتمثل في تلك النفقات الناتجة عن مناسبات لها علاقة بعملية التكوين و يمكن استعمالها بكيفيات أخرى

3.3- تكلفة تشغيل فرد بعملية التكوين :

[11] نجاة بزايد . أطروحة لنيل شهادة الدكتورة .التكوين و استراتجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك .جامعة وهران سانيا .سنة 2010-2011 .ص103

اثناء جرد التكاليف المباشرة للتكوين يميز "بوردات " بين :

- الأجور و الرواتب المدفوعة
- المصاريف الاجتماعية لصاحب العمل
- مصاريف المطعم و المزايا الاجتماعية الأخرى
- المصاريف الإدارية (التسيير الوثائق الافراد التكوين)

3.4- تكاليف الوسائل الضرورية للتكوين :

يرى "لوبوتست" بأن التكاليف الواجب توفرها تنقسم الى قسمين : داخل و خارج المؤسسة

ا- تكاليف التكوين خارج المؤسسة

- الاتعاب المدفوعة الى الجهاز المكلف بالتكوين
- مصاريف السفر و الإقامة و الكتب و الوثائق

ب- تكاليف التكوين داخل المؤسسة :يصعب كثيرا تحديد و حصر هذه التكاليف مقارنة مع التكاليف التكوين خارج المؤسسة

الحالة اكثر بساطة تلك التي تتعلق بالتكوين الذي يتم في مركز التكوين التابع للمؤسسة من طرف مكونين وفق التوقيت الخاص بالمؤسسة تصنف عناصر هذه التكاليف الى ما يلي :

- مصاريف مركز التكوين و تشمل المصاريف العامة و التدفئة , الإضاءة ,التنظيف, الصيانة ,حصة الايجاراو فوائد المستثمرة بالمجلات .

المطلب الثاني :نماذج تقويم فعالية التدريب

من خلال مراجعة الادبيات التي تناولت موضوع تقويم التدريب تبين وجود اربع نماذج أساسية لتقويم فعالية التدريب نوردها فيما يلي :

1- نموذج كريك باتريك : يتضمن هذا النموذج أربعة مستويات لتقويم فاعلية التدريب .

- رد الفعل : و يتم من خلاله تقويم ردود فعل المتدربين تجاه عملية التدريب بكل مكوناتها
- التعلم : للتأكد من المعلومات التي تمت اضافتها الى المتدربين من خلال العملية التدريبية
- السلوك : و يشمل قياس التغييرات الحاصلة في السلوك المتدربين اثناء أدائهم لوظائفهم كنتيجة للعملية التدريبية
- النتائج : و هي التأثيرات الملموسة و الإيجابية و التحسينات في أداء المؤسسة الناتجة عن هذه التغييرات

2- نموذج باركر : قسم هذا النموذج عملية تقويم التدريب الى أربعة مجموعات

- أداء العمل : و هو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل و تحديد مدى مساهمة البرنامج التدريبي في تطوير أداء العمل الفعلي بالإضافة التغييرات في السلوك

- أداء المجموعة : يتم من خلاله تقويم اثر البرنامج التدريبي على مجموعة من الأشخاص يعملون معا او قياس تأثر التدريب على المنظمة ككل
- رضا المشارك في التدريب : يتم من خلاله قياس مدى رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي بمختلف تفاصيله
- المعارف المكتسبة : يتم من خلاله تقييم نوعية المعلومات او المهارات التي استوعبها المشاركون من البرامج التدريبية

3- نموذج هامبلين : و يشمل خمس مستويات :

- رد الفعل : يتم تسجيل ردود فعل المتدربين نحو البرنامج التدريبي و أسلوب تنفيذه اثناء و بعد تنفيذ البرنامج التدريبي
- التعلم : يتم من خلاله تقييم التغييرات التي تمت في المعارف و المهارات و المواقف
- السلوك الوظيفي: يتم من خلاله تقييم التغييرات التي طرأت على الأداء الوظيفي نتيجة للتدريب من خلاله مقارنة الأداء قبل وبعد التدريب
- مستوى الأداء: تحديد التغييرات التي طرأت على الأداء المؤسسي نتيجة للتدريب من خلال مقارنة العائد والتكلفة
- القيمة النهائية: مدى تأثير التدريب على قدرة المؤسسة على إدرار الربح او تأثره على استمرارها او على الامرين معا

4- نموذج ورد بيرد راكام : يشمل هذا النموذج اربع فئات لتقويم التدريب

- تقويم السياق: مثل تحديد الاحتياجات التدريبية ومشاكل الأداء المطلوب التغلب عليها والتغييرات المستهدفة في الأداء
- تقويم المدخلات: أي تقويم عناصر البرنامج التدريبي بشكل كامل (بيئةتدريب،متدربين،مدربين، معينات تدريبية ...الخ)
- تقويم ردود فعل المتدربين اثناء النشاط التدريبي وبعده
- تقويم النتائج:وهي التأثيرات الملموسة والإيجابية والتحسينات في أداء المؤسسة الناتجة عن هذه التغييرات.

المبحث الثالث : أدوات تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء العاملين من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا و انتهاء بالعاملين .

المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء

1-التعريف:

تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة عملية اصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في المنظمة ويترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين او ترقيتهم او نقلهم الى عمل اخر داخل المنظمة او خارجها او تنزيل درجتهم الحالية او تدريبهم او تأديبهم وغيرها من القرارات.

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها :

- هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتمعلى أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم[1].
- يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور[2].
- تقييم الأداء هو التقييم المنظّم للفرد فيما يتعلّق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى.
- كما تعرف عملية تقييم الأداء بانها:تلك العملية التي تعني كفاءة العاملين وصلاحيتهموانجازاتهموسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب اعلى مستقبلا.
- ومن التعاريف الشاملة لتقييم الأداء انه: عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في النشاط ذلك الفرد. و الهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف ان وجد و تدعيم جوانب القوة أيضا.و يركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات و ظيفيه ، و يعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه اداؤه.

2-الأهمية :

---

[1] عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية بسكرة ، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علوم تجارة كلية علوم اقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، سنة 2005-2006 ، ص 4

[2] عمار بن عيشي ، نفس المرجع السابق ، ص 4

تتركز تقييم أداء العاملين [1]على ثلاث مسائل مهمة و هي على مستوى كل من المنظمة ، الدير و الفرد العامل كالاتي :

أولا- أهميتها على المستوي المنظمة

- ✓ إيجاد بيئة ملائمة من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يؤدي الى تضاؤل شكاوى العامليم إيجاد المنظمة.
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين و توظيف قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور .
- ✓ تقييم برامج و سياسات المنظمة كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات .
- ✓ دفع المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .
- ✓ تحديد مستوى الاجر و الكفاءات و العلاوات التي يمكن ان تحصل عليها الفرد و ذلك مقابل الأداء.
- ✓ تحديد الوظيفة الحالية المناسبة ، و الوظيفة المستقبلية التي يمكن ان ينقل لها العامل ، او الاستغناء عن العامل و هذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.

ثانيا-أهميتها على مستوي المديرين

- ✓ تشجيع المدرين و المشرفين الى تنمية مهاراتهم و امكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول الى تقييم سليم و موضوعي أداء تابعيهم.
- ✓ تحفيز المدرين نحو تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين و التقرب اليهم للتعرف على المشاكل و الصعوبات.
- ✓ التعرف على الاعمال و المهام التي من الممكن ان تسند الى الموظف وهذا في حالة الحاجة الى هذه المهام.
- ✓ تحديد أوجه القصور في أداء الفرد ، و احتياجه الى التطوير و التنمية و ذلك من خلال جهود التدريب.

ثالثا-أهميتها على مستوى العاملين

- ✓ تجعل العامل اكثر شعور بالمسؤولية عن طريق زيادة شعوره بالعدالة و ان جميع جهوده المبذولة تاخد بالحسبان من قبل المنظمة.
- ✓ تشجيع العامل على العمل باجتهاد وجدية واخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنويا وماديا.
- ✓ تقديم معلومات للعاملين انفسهم على جودة و كفاءة اداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة ، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.
- ✓ اجبار المدرين ان يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل و قيمته النهائية فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء.

المطلب الثاني : معايير تقييم الأداء

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير[1] محددة يستند اليها , في الحكم على صلاحية السلوك و الكفاءة الادائية للعاملين , والمعايير نوعان :

[1]مجيد الكرخي ، اساسيات تقييم العاملين ، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان ، شارع الملك الحسين ، سنة 1436ه الموافق ل 2018 م

1- العناصر : و تشمل الصفات التي يجب ان يتحلى بها الفرد في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ,كالإخلاص , المواظبة في العمل , التعاون ...الخ

يتضح من هذا التعريف ان العناصر نوعان :

- عناصر تتعلق بشخصية الفرد : كالقابلية ، الاستعداد ، المهارات ،القيم ، القدرات ، الاهتمامات ...الخ ،حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد ، وهي عناصر غير قابلة للقياس لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها و ملاحظتها .
- عناصر تتعلق بسلوك الفرد اثناء الوظيفة : وهي عناصر يمكن ملاحظتها و قياسها ، كالقدرة على اتخاذ القرارات ، احترام المواعيد العمل الرسمية ، القدرة على حل المشكلات ، التفويض ، التخطيط ، العلاقات الشخصية ، القيادة ، الحضور ، تحديد الأولويات ، المهارات الإدارية ، الاتصالات الشفوية .

ويتم تحديد و اختيار هذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف و تحليل الوظيفة ، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام و مسؤوليات كل وظيفة مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة ، والتي تمثل صفات و أداء العامل الكفء ذو السلوك السليم في العمل ، فهي بالتالي تتمثل مرجعا يستند اليه عند قياس و تقييم كفاءة و سلوك الفرد شاغل الزظيفة .

2- معدلات الأداء (النتائج) : تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل :

- الكمية : حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا .
- النوعية : ماهي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة ، والعلاقة الموجودة بين الكمية و النوعية .
- الوقت :مدى انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد ، وان كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت الى هذا التأخير ، هل هو سبب يعود للعامل ام الى سوء في التخطيط و الإدارة .
- التكلفة : معرفة تكلفة لتحقيق النتائج ، و الانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة .

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضعمعدلات الأداء في شكل كمية إنتاج، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلاتالأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية، أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال أصبحمعيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي تحققها على المستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلالحصةالمؤسسة، سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنوية.....

---

[1]الضب الزهرة ، تينعمري نجمة ، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات تقرت ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسسير تخصص إدارة اعمال ، سنة 2012-2013 ، ص 17

وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل و النتائج التي يحققونها ومن الممكن أن تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العاملخاصة التفاعل مع الآخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.

المطلب الثالث : طرق المبينة لتقييم الأداء

و تركز هذه الطرق على[1]نتائج الاعمال كمعيار رئيسي للتقييم ، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء و تشمل :

1. طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives

و تقضي هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم و الموظف لوضع و تحديد الأهداف و الوجبات المطلوبة تحقيقها و إنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة ، و تكون عادة الأهداف واضحة وواقعية و أحيانا يتم تحديدها بشكل كمي او بشكل وصفي ، و تحدد العناصر و المعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف و من ثم تقيمه بناء على مدى ما تم تحقيقه و إنجازه من هذه الأهداف ، ونلاحظ هنا انه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج التحققة قياسا على الأهداف المرسومة للموظف.

و تصلح هذه الطريقة مع اعداد العاملين القليلة نسبيا ، حيث تتطلب من الرئيس ان يقوم بشرح الأهداف المطلوبة ، و الاتفاق عليها .كما تتطلب متابعة توجيهية من الرئيس تذلل العقبات و تعبد المسارات الادائية للمرؤوسين .

و تمتاز هذه الطريقة بانها :

- تشجع المدراء على بذل جهد فكري و تكسبه خبرة وتجارب جديددة.
- تساعد على زيادة المناقشات في المنظمة .
- تشجيع الموظف في تحديد الأهداف مما يزيد من دافعيته نحو العمل و تحقيق أهدافه المتفق عليها.
- تساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين و الموظفين
- وضوح المطلوب من الموظف إنجازه و تحديد المعايير و المقاييس لقياس مستوى انجاز الموظف.
- انها تبدا قبل الأداء الفعلي في حين ان الطرق الأخرى لا تبدأ الا بعد الانتهاء من العمل.
- تصلح هذه الطريقة مع اعداد العاملين القليلة نسبيا.

و قد يعاب عليها بانها :

[1]مجيد الكرخي ، نفس المرجع السابق ، ص 112 الى ص 114

- تركز على الموظف و الأداء الفردي بدلا من التشجيع العمل الجماعي و فرق العمل و الأداء الكلي للمنظمة.
- تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة اهداف المنطمة الكلية بشكل دقيق حتي تصل الى تحديد اهداف كل موظف في المنظمة و هذا بتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة و القدرة على تجزئتها.
- تحتاج الى وقت و جهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين و الاتفاق على تحديد اهداف كل موظف على حدة.
- تركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة و الوسيلة المستخدمة في الإنجاز.
- تتطلب من الرئيس ان يقوم بشرح الأهداف المطلوبة ، و الاتفاق عليها . كما تتطلب متابعة توجيهية من الرئيس تذلل العقبات و تعبد المسارات الادائية للمرؤوسين.

2-طريقة تقييم 360 درجة

تتخلص طريقة التقييم 360درجة بان يجري تقييم الموظف سنويا من قبل أربعة اطراف، بدلا من المسؤول المباشر فقط. و هذه الأطراف هي: زملاءالعمل، العملاء او المراجعون، المرؤوسون، بالإضافة الى تقييم المدير المباشر.

- **تقييم المدير المباشرة** : بغض النظر الأطراف المشاركة في التقييم فان المدير المباشر يبقي اهم من يشارك في تقييم العاملين لديه .و بحكم قرب علاقته بعم فان كثير من الموظفين ربما يفضلون ان يكون لمديرهم النصيب الأكبر في تقييمهم.ففي استقصاء راي أجرته احدى المنظمات الامريكية على الموظفين في القطاع العام تبين ان 90% يفضلون ان يأتي النصيب الأكبر من التقييم من قبل مسؤولهم المباشر.
- **تقييم الزملاء :**حيث ظهر عمليا ان زملاء العمل اكثر ملاحظة لأداء زميلهم من ملاحظة المدير المباشر نفسه .فعلاقة الموظف بالمدير المباشر يحكمها ، أحيانا محاولات الموظف إخفاء اخفاقه او تقاعسه في العمل ، ولكن زملاء العمل الذين يعملون جنبا الى جنبا معه يلاحظون اداءه بدقة و يتابعون تحسنه او ترديه ، لذا كان من المهم اشراكهم في تقييم الموظف.

- **تقييم المرؤوسين :** ما يميز برنامج تقييم الموظفين المذكور أيضا انه يحرص على مشاركة المرؤوسين ومشاركة المرؤوسين في التقييم السنوي مهمة لانها تساعد في الكشف عن تسيب من هم فوقهم في السلم الوظيفي.
- **تقييم العملاء :** يختلف العملاء في تقييمهم عن باقي المشاركين لانهم لايطلب منهم تقييم شخص محدد ، و انما يقيمون الأداء الإجمالي لإدارة ما ، او قسم معين او المنظمة ككل. و

باستخدام مؤشر المتوسط الحسابي و مؤشرات إحصائية أخرى يمكن الخروج بمعدلات إحصائية منطقية لقياس راي العملاء او المراجعين في المنظمة.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة في الموضوع

يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع قياس فعالية التكوين باستخدام أساليب تقييم الأداء العاملين، وتناولته من عدة جوانب، وقد تنوعت هذه الدراسات ما بين عربية و اجنبية و منه سوف نستعرض بعض الدراسات للاستفادة منها:

المطلب الأول :الدراسات الوطنية

- **الدراسة الأولى:** كانت من اعداد الباحث العبادي احمد 2012-2013 ,دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة تحت عنوان اثر التكوين على التنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي ،رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الموارد البشرية .

  حيث تهدف الدراسة الى ابراز الأثر الذي يحدثه التكوين على تنمية الموارد البشرية في بيئة لها ميزاتها و خصوصياتها و هي قطاع الوظيف العمومي ، وعليه يشمل مجتمع الدراسة على 87 موظف ينتمون الى قطاع الصحة و يزاولون عملهم كمسيرون للمؤسسات الاستشفائية من مختلف ولايات الجزائر ، و من اجل جمع البيانات و المعلومات و اختيار صحة الفرضيات الدراسة قاموا باستعمال أربعة أنواع من الدراسة : الاستبانة ، المقابلة ، الملاحظة ، المسح الوثائقي.

  و توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج ولعل من أهمها :

  -عدم وجود تسيير فعال للهيكل الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية ، و اقتصاره على الاسم دون الفعل.

  - عدم وجود تنسيق محكم بين العناصر المؤثرة في السياسة التكوينية على مستوى قطاع الصحة وهي :الوزارة الوصية ، المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة و قطاع العمل (المؤسسات الاستشفائية بمختلف أنواعها).

  - وجود خلل فيما يسمي بتحديد الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية التي تريد ان تشارك في العملية التكوينية.

- **الدراسة الثانية :** من اعداد عمار بن عيشي 2005-2006 دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة ، تحت عنوان دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب – رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التجارة فرع استراتيجية .

حيث تهدف هذه الدراسة ان هناك طرقتين لتقييم الأداء الافراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى و تجرى كل شهر و هي مخصصة لمنح العلاوات للأفراد اما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي او بعد الانتهاء من كل دورة تدربية من اجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الافراد العاملين و منه يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة على النتائج خاصة في كمية الإنتاج ثم على معيار الصفات الشخصية ، فالمؤسسة تواجه منافسة خارجية متمثلة الفائدة من تقييم الأداء هو تحسين النتائج الفردية و الجماعة .

المطلب الثاني : دراسات عربية

- **الدراسة الأولى** : من اعداد الباحث موسي محمد أبو حطب 2009 – دراسة حالة على جمعية أصدقاء مريض الخيرية ، جامعة الإسلامية – الغزة ، كلية علوم التجارية تحت عنوان فعالية نظام تقييم الأداء

و اثره على مستوى أداء العاملين ، قدمت هذه الرسالة استكمالا متطلبات الحصول على درجة الماجيستر في إدارة الاعمال .

حيث تهدف هذه الدراسة الى تحقيق مدي فعالية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين، ومنه نستنتج ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء و كل من التحليل الوظيفي ، المعايير المستخدمة ، أساليب التقييم المستخدمة ، التغذية الراجعة ، مهنية نظام التقييم ، مستوى الأداء ، و منه بينت الدراسة ان عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعته بشكل دوري ، و ان المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة .

- **الدراسة الثانية :** من اعداد الباحث ديما خزام 2019-2020 - دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية ، الجمهورية العربية السورية -وزارة التعليم العالي الجامعة الافتراضية السورية تحت عنوان أثر التدريب على أداء العاملين ، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص بإدارة الاعمال.

تهدف هذه الدراسة الى وصف واقع التدريب وواقع أداء مندوبي الدعابة الطيبة بشركة يونيفارما ، و التعرف على اثر التدريب بأبعاده في أداء مندوبي الدعابة الطيبة بشركة يونيفارما ، و من اهم النتائج المتوصل اليها انه يوجد اثر إيجابي قوي للتدريب بعناصره في أداء مندوبي الدعابة الطبية و اكثرها تأثيرا الدورات التدريبة على المعلومات العلمية، و انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره و المتغيرات الديمغرافية ، و كذللك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء الدعابة الطبية و المتغيرات الديمغرافية.

المطلب الثالث: دراسات اجنبية

- **دراسة الأولى:**

ETUDE : Chris Parsley 2006.FORMATION DES EMPLOYES,STRATEGIES D'ENTREPRISES ET PRATIQUES DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES : ETUDRE SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES.DIRECTION GENERALE DE LA POLITIQUE DE LA PETITE ENTREPRISE INDUSTRIE CANADA.

حيث تهدف هذه الدراسة أن الشركات الصغيرة توفر تدريبًا لموظفيها أقل مما تقدمهالمؤسسات المتوسطة والكبيرة ، وهي لا تتكون فقط من الشركات النامية ، ولكن أيضًا من الشركات الأقل اهتمامًابالنمو. وذلك لمراعاة تأثير تحفيز الشركات على معدل التدريب ، وفقًا لحجم الشركات ، تم تقسيمها وفقًا لاستراتيجيات الشركة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

استنادًا إلى الدراسة الاستقصائية التي أجرتها هيئة الإحصاء الكندية لعام 2001 حول مكان العمل والموظفينيوضح أن الشركات الصغيرة أقل احتمالًا من الشركات المتوسطة والكبيرة لتقديمهاأنشطة تدريبية لموظفيها. ومع ذلك ، اتضح أنه عندما تكون الشركات الصغيرةتقرر الاستثمار في تدريب موظفيها ، فإن معدل التدريب مرتفع هناك كما هو الحال فيالمؤسسات المتوسطة والكبيرة. علاوة على ذلك ، فإن قرار توفير التدريب للموظفين هومرتبط بشكل واضح باستراتيجية الشركة. في الواقع ، تواتر

التدريب بشكل صغير الشركات التي تتمثل استراتيجيتها في الابتكار والتوسع هي أقرب إلى استراتيجيةالمؤسسات المتوسطة والكبيرة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة الأخرى. بالإضافة إلى ذلك ، الشركات التيلديها خطط تعويضات محفزة ، والتي تزيد من استخدام التكنولوجيا أو التي هي كذلكالنباتات المبتكرة تظهر معدل تدريب أعلى بغض النظر عن الحجم.

- **دراسة الثانية :**

Marie Bilot. Comment les salariés perçoivent-ils la formation professionnelle continue ? Le cas de Reims habitat Champagne-Ardenne et de l'entreprise X. Gestion et management. 2011.

الهدف من هذه الرسالة هو فهم كيفية التدريب المهنيالمستمر من قبل الموظفين. حيث تخصص الجزء الأول لتنفيذالتدريب داخل الشركات ؛ أنظمة التدريب المختلفة الموجودة ؛وكذلك عملية تقييم إجراءات التدريب للعاملين . التحليلات النوعية و التي يسمح لنا البيانات الكمية بعد ذلك بفهم تصور الموظفين علىالتدريب ، وكذلك لتقديم الاقتراحات و اتخاذ قرارات .

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية – المستشفى الجديد – بأدرار

تمهيد:

بعد التّطرق في الفصل الأوّل إلى " الاسس النظرية لتكوين واساليب تقييم الاداء "، سوف نُحاول في هذا الفصل عرض دراسة تطبيقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ادرار. ومُحاولة رصد واستطلاع آراء الأطراف الفاعلة حول اداء العاملين، قصد معرفة مدى رضا العاملين على ادائهم وما تقدمه المؤسسة من برامج تكوينية.

ويختص هذا الفصل بتحديد مُجتمع الدراسة وعينتها وعرض الأساليب الإحصائية المُستخدمة وتحليلها ومُناقشة نتائج الدّراسة الميدانية، وقد تمّ تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث اساسية

- المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية
- المبحث الثاني : يتم التّطرق فيه إلى الطّرق والأدوات المُستخدمة
- المبحث الثالث : يتم فيه التّطرق إلى تحليل ومُناقشة نتائج الدّراسة

المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية

المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة و مهامها

التعريف بالمؤسسة :

المادة 01:

المؤسسة العمومية الاستشفائية المستشفى الجديد عبد الكريم بودرغومة انشأت بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2 شعبان 1436 الموافق ل 21 ماي 2015 يتتم الملحق الثاني من قرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 صفر 1433 الموافق ل 15 يناير 2012 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تصنيفها

المادة 02:

تنشط المؤسسة العمومية الاستشفائية المستشفى الجديد عبد الكريم بودرغومة و تقدم خدماتها الصحية في الحدود الاقليمية لدائرة ادرار ، مقرها الاداري بأدرار المركزي

المادة 03:

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية المستشفى الجديد عبد الكريم بودرغومة من مجموعة من المصالح الصحية تغطي مجموعة من السكان ضمن الاقليم المبين في المادة 02 اعلاه

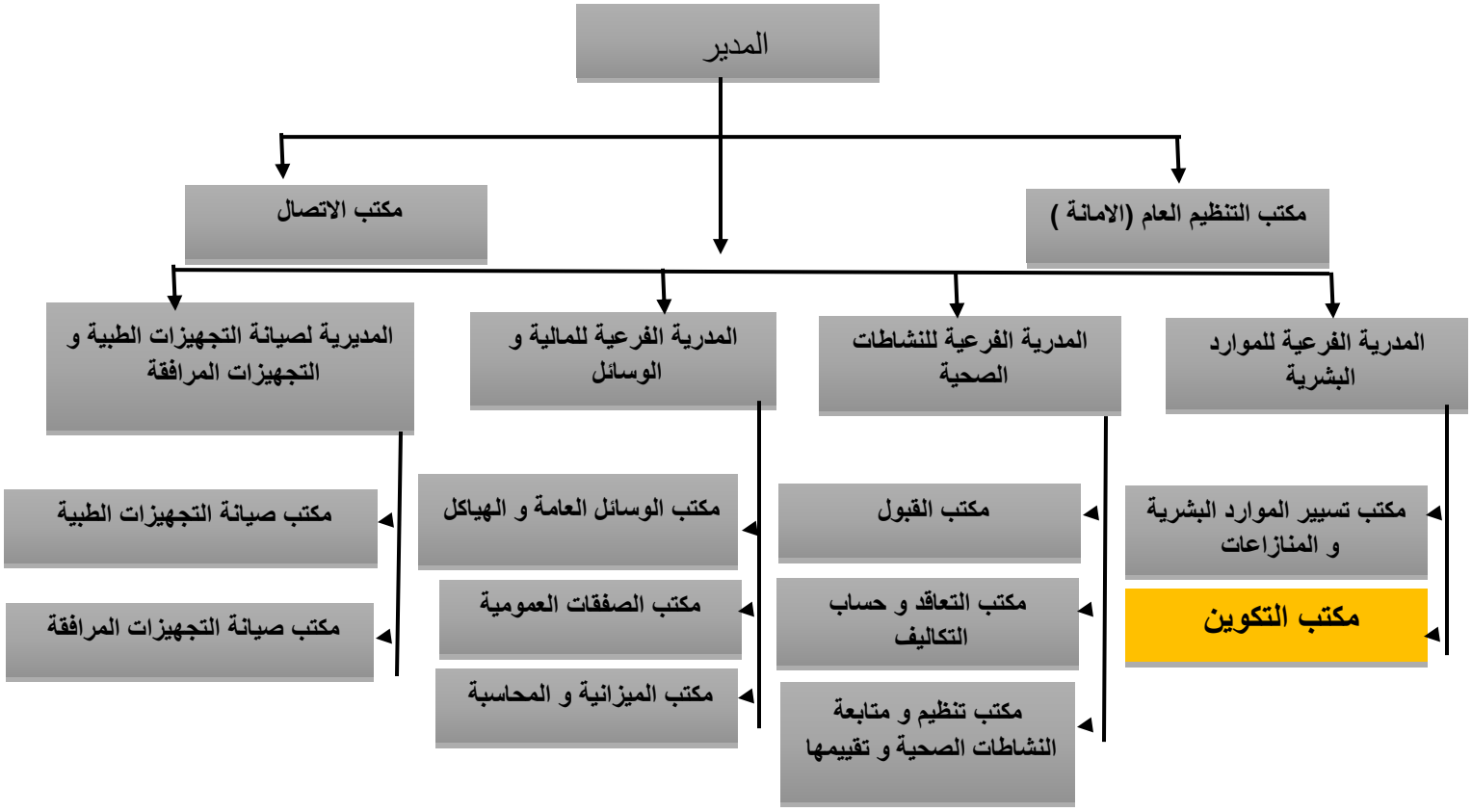
مهامها :

- تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية المستشفى الجديد عبد الكريم بودرغومة بأدرار في التكفل بصفة متكاملة و مستمرة و متسلسلة فيما يأتي :
  - ❖ الاستعجلات الطبية
  - ❖ العلاجات الطبية (الاستشفاء)
  - ❖ التشخيصات الاساسية (الاشعة و التحاليل المخبرية
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم .

- يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية عبد الكريم بودغومة ميدانا للتكوين الشبه الطبي و التكوين في التسيير الاستشفائي على اساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين في حدود ما يسمح به القانون وكذا تنفيذ المخططات المحلية للتكوين المتواصل .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي الاداري و المصالح الاستشفائية

الشكل رقم 02 :الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بأدرار



المصدر: المؤسسة الاستشفائية المستشفى الجديد – المدرية الفرعية للموارد البشرية –

الجدول رقم 01: تقسيم المصالح و الوحدات المكونة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية ادرار – المستشفى الجديد –

المصالح	عدد الاسرة	الوحدات
الجراحة العامة	70	-02- 1- الجراحة العامة 2-جراحة العظام و الرضوض
علم الاوبئة		-02- 1- المعلومات الصحية 2- النظافة الاستشفائية
الاشعة المركزية		-02- 1- الاشعة 2- التخطيط بالصدى
المخبر المركزي		-02- 1- علم الاحياء المجهرية 2- الكمياء الحيوية
الطب الداخلي	40	-04- 1- الطب الداخلي 2-طب الاورام 3- طب أمراض الرئة و الصدر 4- الانعاش الطبي
الطب الشرعي		-02- 1- التشريح 2- الخبرة الطبية القضائية
الاستعجلات الطبية الجراحية	10	-02- 1- الاستعجلات الطبية 2-الاستعجلات الجراحية

المصدر : المؤسسة الاستشفائية المستشفى الجديد –المدرية الفرعية للموارد البشرية –

المطلب الثالث : تعداد الموظفين وعرض حصيلة التكوين

1- تعداد الموظفين

يحتوي المستشفى الجديد عبد الكريم بودرغومة على 405 موظف منهم الاطباء ، ممرضين ، موظفين ادارين ، عمال النظافة ، و كذا سلك المتعاقدين .

الجدول التالي يوضح تعداد الاسلاك الطبية و الشبه الطبية والادارية والاعوان المتعاقدين

الجدول رقم 02: تعداد الاسلاك الطبية و الشبه طبية و الادارية و الاعوان المتعاقدين

السلك	العدد
سلك الاطباء الممارسين المتخصصين في الصحة العمومية	34
سلك الاطباء الممارسين العامين في الصحة العمومية	16
سلك الصيادلة العامين في الصحة العمومية	2
سلك البيولجيين في الصحة العمومية	15
سلك النفسانين للصحة العمومية	5
سلك الفزيائيين الطبيين في الصحة العمومية	7
سلك الشبه طبي في الصحة العمومية	248
الاسلاك الادارية	18
سلك الاعوان المتعاقدين	60
المجموع	405 موظف

المصدر : من اعداد الطالبتين

2- حصيلة التكوين و تحسيين المستوى و تجديد المعلومات

المبحث الثاني: الطّريقة والأدوات والنّموذج المُتّبع في الدّراسة الميدانية

يتضمّن في هذا المبحث تحديد الطُّرق والأدوات المُستخدمة في جمع البيانات

المطلب الأوّل: الطُّرق المُتّبعة في الدّراسة

في هذا المطلب سنتعرّف على مُجتمع عيّنة الدّراسة وكذا الأداة التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات.

- **مُجتمع عيّنة الدّراسة**

تهدف الدّراسة إلى قياس جودة الخدمات البنكية وجودة الاداء الفعلي . دراسة تطبيقية لمؤسسة بنك السلام فرع ادرار وبهذا يُعتبر العملاء هم من يمثّلون مُجتمع الدّراسة.

- **وحدة المُعاينة**

تتضمّن وحدة الدّراسة بمؤسسة بنك السلام فرع ادرار (العملاء) وتمّ توزيع الاستبانة على هذه العيّنة بُغية الحصول على بيانات ومعلومات من أجل تحقيق أهداف هذه الدّراسة.

- **عيّنة الدّراسة**

بحيثُ وزّعنا الاستبانات على عينة صدفية حيثُ تم توزيع (60) استبانة على مُفردات الدّراسة فكان المُسترجع منها (52) استبانة وتمّ استبعاد (02) منها، لعدم استكمال اجابتها ومنها التّالفة، أيضاُ وبالتّالي أصبح عدد الاستبيانات القابلة للتّحليل (50) وهذا ما يُمثّل لنا حجم عيّنة الدّراسة.

الجدول رقم: (04): عينة الدراسة

الاستبيانات	الموزّعة	المُسترجعة	غير صالحة للتّحليل	العدد النهائي
العدد	60	52	02	50
النسبة المئوية	100%	86.66 %	3.33%	83.33%

المصدر: من إعداد الطالبتين

مُتغيّرات الدّراسة (نمُوذج الدّراسة)

بناءاً على إشكالية الدّراسة مُحاولة لتحقيق أهدافها تمّ وضع نموذج يُلخّص العلاقة الافتراضية بين مُتغيّرات الدّراسة، بحيثُ تمّ اختيار قياس فعالية التكوين كمُتغيّر مُستقل وتمّ ترميزُه بـ (M) في حين تمّ اعتبار أداء العاملين كمُتغيّر تابع ورُمّز بـ (N)، والجدول التالي يُوضّح لنا وصف مُتغيّرات هذه الدّراسة.

الجدول رقم (05): وصف مُتغيّرات الدّراسة

المحاور	المُتغيّرات	التّرميز
قياس فعالية التكوين	مُستقل	M
أداء العاملين	تابع	N

المصدر: من إعداد الطالبيتن

الشّكل رقم (03): نموذج الدّراسة

المطلب الثّاني: الأدوات المُستخدمة في الدّراسة

مُحاولة لسعينا للوصُول لأهداف الدّراسة تمّ استخدام مجموعة من الأدوات التي سيتم توضيحُها فيما يلي:

- **أداة الدّراسة**

تمّ استخدام الاستبانة (المُلحق رقم 01) كأداة أساسية لجمع البيانات، بحيثُ استعملناها كوسيلة لمعرفة مدى قياس فعالية التكوين باستخدام اساليب تقييم اداء العاملين المقدم . دراسة عينة من العملاء ومدى تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة لهم "، في حين أعددنا الاستبيان وفق مقياس " ليكارت الخماسي" (غير موافق تماما، غير موافق، مُحايد، موافق، موافق تماماً)، بالإضافة لتقسيمه إلى جُزئين رئيسيين:

أوّلاً: الجُزء الأوّل

يتضمّن المعلومات الشّخصية المُتمثّلة في (الجنس ، العُمر، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي، الاقدمية في العمل ، نوع المنصب ،عدد مرات الاستفادة من التكوين).

ثانياً: الجزء الثّاني

يحتوي على محاور الدّراسة وبدوره ينقسم إلى محورين:

المحور الأوّل: يتضمّن المُتغيّر المُستقل والمُتمثّل في " قياس فعالية التكوين " المُتمثّل في أبعاده الخمسة **(احتياجات التكوين ، تصميم برامج التكوين ، تنفيد برامج التكوين).**

المحور الثّاني: والمُمتثّل في المُتغيّر التّابع " **تقييم الأداء العاملين**

- **مقياس الأداة**

كما أوضحنا سابقاً تم اختيار مقياس " ليكرت الخُماسي" للإجابة على محاور الدّراسة باستثناء المحور المُتعلّق بالبيانات الشّخصية كما يلي:

الجدول رقم (06): وصف مُتغيّرات الدّراسة

غير مُوافق بشدة	غير مُوافق	مُحايد	مُوافق	مُوافق بشدّة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولتحديد درجة المُوافقة، تمّ تحديد 5 مُستويات المُتمثّلة في (غير مُوافق بشدّة، غير مُوافق، مُحايد، مُوافق، مُوافق بشدّة) وذلك بناءاً على المُعادلة التّالية:

طول الفترة =(الحد الأعلى – الحد الأدنى) / عدد المُستويات

بحيثُ أنّ: طول الفترة = (5−1) /5

طول الفترة=0.8

وبناء على ذلك قُمنا بتحديد المُستويات المُتمثّلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): مُستويات المُوافقة لمقياس ليكارت

المُستوى	الدّرجة
[1 –1.8]	غير موافق بشدّة
[1.8– 2.6]	غير مُوافق
[2.6– 3.4]	موافق نوعاً ما
[3.4–4.2]	موافق
[4.2–5]	موافق بشدّة

المصدر: من إعداد الطالبتين

- **صدق وثبات أداة الدّراسة**

أوّلاً: صدق أداة الدّراسة

مُحاولة للتّأكّد من صحّة وسلامة وصدق الأداة تمّ عرضُها على مجموعة من العملاء المتعاملين مع المؤسسة الاستشفائية ـ أدرار ـ ثلاث (3) أساتذة وذلك للتأكُد من صِدقها الظّاهري (المُلحق رقم 02) تحكيمها من حيثُ:

- مدى سلامة الصّياغة اللُّغوية للاستبيان.
- تسلسل الفقرات وانتماءها ومُناسبتها مع موضوع الدّراسة.

وبناءاً على استشاراتهم وتوجيهاتهم تم صياغة الاستبيان بِصُورة نهائية، تتضمّن (66) فقرة مُوزّعة على محاور الدّراسة.

ثانياً: ثبات أداة الاستبيان

يُقصد بها مدى الحُصول على نفس النّتائج أو نتائج مُتقاربة لو كُرّرت الدّراسة في ظُروف مُتشابهة باستخدام الأداة نفسها، ولإجراء اختبار مصداقية الاستبيان تمّ استخدام معامل الثّبات (Cronbach's Coefficent Alpha)، الّذي يُحدّد مُستوى قُبول أداة القياس بمُستوى (0.60) فأكثر والّذي يأخُذ القيمة ما بين [0 – 1] بحيثُ كانت نتائج المُعامل كما يلي:

الجدول رقم (08): معامل ثبات الاستبيان Cronbach's Coefficent Alpha

المحاور	عدد العبارات	مُعامل الثّبات
الاستبيان ككُل	**66**	0.621

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمُخرجات برنامج Spss.V25

يُشير الجدول أعلاه إلى مُعامل قيمة الثّبات لمحاور الأداة باستخدام قيمة الثّبات الدّاخلي " ألفا "حيثُ اتّضح أنّ معامل الثّبات للاستبانة ككُل (0.621) وهي أيضاً جيّدة على العموم لكونها تفوق قيمة (0.6)، وهو ما يدُلّ على أن الاستبانة ثابتة، أي أنّها تعطي نفس النّتائج إذا تمّ استخدامها أو إعادتها مرّة أُخرى تحت ظُروف مُماثلة.

ثالثاً: صدق الاتساق الدّاخلي:

قُمنا باستخدام معامل الارتباط (Pearson) بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبُعد الذي ينتمي إليه، والجداول الموالية تُبيّن لنا مُعاملات الارتباط عند مُستوى دلالة (0.01) فأقل، حيثُ يرى الإحصائيين أنّهُ إذا كان للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تُحقّق الصّدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفُوق معامل الارتباط نسبة (50%) وأي شرط تحقق بالنسبة لفقرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبُوله وهُو ما يُمكن توضيحُه في الجداول التّالية:

1- الصّدق الذاتي لعبارات المتغير المُستقل " "قياس فعالية التكوين ":

الجدول رقم: (09) الصّدق الذاتي لمُؤشّرات بُعد احتياجات التكوين باستخدام مُعامل الارتباط (Pearson):

رقم الفقرة	Pearsonمُعامل	مُستوى الدّلالة
01	0.399	0.024
02	0.755	0.057
03	0.934	0.015
04	0.748	0.762
05	0.843	0.036
06	0.339	0.044
07	0.905	0.057
08	0.114	0.023
09	0.618	0.012
10	0.866	0.010

*مستوى الذلالة 0.01

**مُستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمُخرجات برنامج Spss.V25

الجدول رقم: (10) الصّدق الذاتي لمُؤشّرات بُعد تصميم برامج التكوين مُعامل الارتباط (Pearson):

رقم الفقرة	Pearsonمُعامل	مُستوى الدّلالة
11	0.525	0.002
12	0.686	0.000
13	0.437	0.012
14	0.486	0.112
15	0.533	0.003
16	0.356	0.044
17	0.555	0.057
18	0.123	0.023
19	0.611	0.012
20	0.666	0.010

*مستوى الذلالة 0.01

**مُستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمُخرجات برنامج Spss.V25

الجدول رقم: (11) الصّدق الذاتي لمُؤشّرات بُعد تنفيد برامج التكوين باستخدام مُعامل الارتباط (Pearson):

رقم الفقرة	Pearsonمُعامل	مُستوى الدّلالة
21	0.738	0.021
22	0.399	0.024
23	0.707	0.110
24	0.580	0.034
25	0.229	0.014
26	0.486	0.112
27	0.533	0.003
28	0.396	0.112
29	0.356	0.044
30	0.842	00.00
31	0.399	0.024
32	0.755	0.057
33	0.934	0.015
34	0.748	0.762
35	0.843	0.036
36	0.339	0.044
37	0.229	0.014

*مستوى الذلالة 0.01

**مُستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمُخرجات برنامج Spss.V25

2. الصّدق الذاتي لعبارات المتغير التّابع " أداء العاملين "

الجدول رقم: (12) الصّدق الذاتي لمُؤشّرات المتغير التّابع تقييم الأداء العاملين باستخدام مُعامل الارتباط (Pearson):

رقم الفقرة	Pearsonمُعامل	مُستوى الدّلالة
1	0.562	0.001
2	0.627	0.000
3	0.619	0.000
4	0.462	0.008
5	0.601	0.000
6	0.832	0.000
7	0.804	0.070
8	0.540	0.001
9	0.768	0.000
10	0.437	0.023
11	0.525	0.002
12	0.686	0.000
13	0.437	0.012
14	0.486	0.112
15	0.533	0.003
16	0.356	0.044
17	0.555	0.057
18	0.123	0.023

*مستوى الذلالة 0.01

**مُستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمُخرجات برنامج Spss.V25

للعبارات مع أبعادها تتراوح ما بين Pearsonانطلاقا من الجداول أعلاه نجد أن مُعاملات ارتباط (0.540) و(0.934) ممّا يؤكّد لنا تحقيق الصّدق الذاتي لجُل الفقرات مع أبعادها المُختلفة.

- **إختبار إعتدالية التّوزيع Tests of Normality**

لإثبات أنّ البيانات تتبع التّوزيع الطّبيعي حاولنا الاعتماد على اختبار الإعتدالية ل Kolmongorov–Simirnov وفيما يلي عرض النتائج المُتحصّل عليها:

الجدول رقم (13): اختبار اعتدالية التّوزيع

المُتغيرات	الإحصائية	الدّلالة
المحور الأول: قياس فعالية التكوين	0.131	0.108
المحور الثّاني: تقييم اداء العاملين	0.141	0.176

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من الجدول أعلاه نُلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمحاور الثلاثة أكبر من مُستوى الدّلالة (0.05) بحيثُ أنّ المحور الأول والثّاني قيمتهُما أكبر من (0.05<0.131)، ممّا يعني لنا أن البيانات تتبع التّوزيع الطّبيعي.

- **الأدوات الإحصائية المُستخدمة**

للإجابة على أسئلة الدّراسة واختبار صحّة فرضياته، تمّ استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتّحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V25)، والمُتمثّلة في:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف عيّنة الدراسة وإظهار خصائصها، بالاعتماد على النّسب المئوية والتّكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب مُتغيّرات الدّراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Coefficent Alpha لقياس ثبات أداة البحث.
- مُعامل الإرتباط (Pearson) لقياس الصّدق الذاتي لأداة الدّراسة.
- اختبارKolmongorov–Simirnov كلومنغروف سيمنوف ل إعتدالية التّوزيع Tests of Normality.
- الإنحدار الخطي البسيطLinear Regression

المبحث الثالث : عرض النّتائج ومُناقشتها

يتضمّن هذا المبحث عرض مُختلف ما توصّلنا إليه من نتائج المُتعلّقة بتحليل آراء عيّنة الدراسة، بالإضافة لعرض أيضاً النتائج المُتعلّقة بالفرضيات ومُناقشتها.

المطلب الأوّل: عرض النّتائج

حاولنا في هذا المطلب عرض النّتائج المُتوصّل إليها في الدراسة الميدانية وتحليلها باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية.

- **وصف عيّنة الدّراسة**

وفيما يلي سنتطرّق لوصف مُختلف خصائص عيّنة الدّراسة حسب المُتغيّرات الشّخصية

لجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المُتغيرات الشّخصية

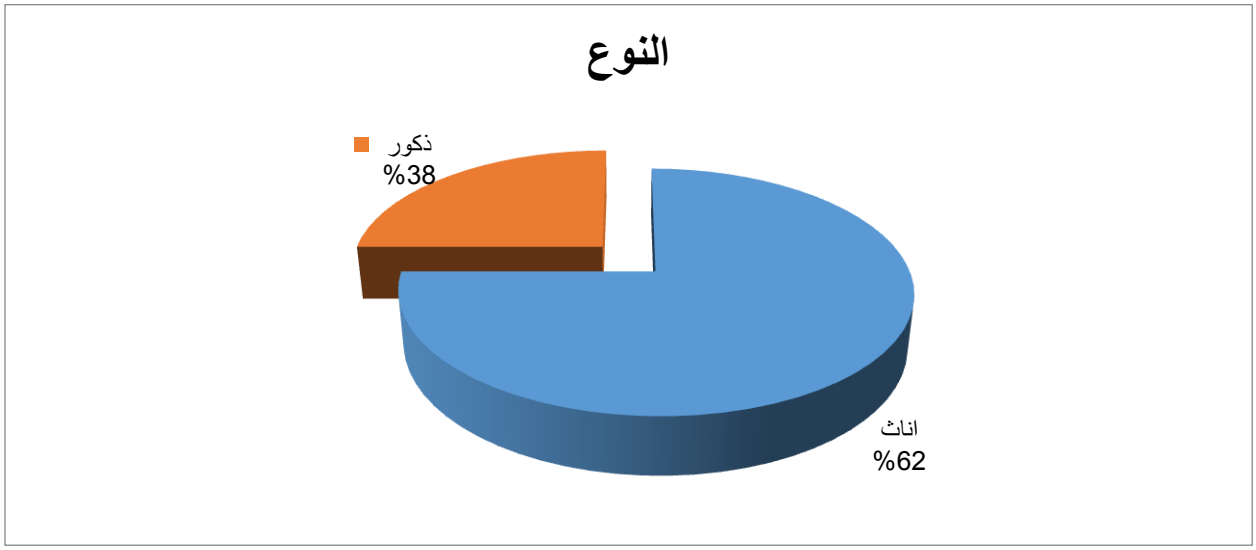
المُتغيرات	الفئات	التّكرارات	النسبة المئوية %
النّـوع	ذكر	19	38
	أُنثى	31	62
	المجموع	**50**	**100**
العمر	سنة25أقل من	6	12
	سنة35 إلى 25من	17	34
	سنة40 إلى 35من	15	30
	سنة45أكثر من	12	24
	المجموع	**50**	**100**
الحالة الاجتماعية	اعزب	15	**30**
	متزوج	35	**70**
	المجموع	50	**100**
المُؤهل العلمي	ثانوي	16	32
	جامعي	24	48
	طبيب عام	4	8
	طبيب مختص	6	12

	المجموع	50	**100**
الاقدمية في العمل	سنة5أقل من	10	20
	سنة10 إلى 5من	22	44
	سنة15 إلى 10من	9	18
	سنة20 إلى 15من	1	2
	سنة20أكثر من	8	16
	المجموع	50	**100**
نوع المنصب	موظف اداري	22	44
	ممرض	17	34
	طبيب	11	22
	المجموع	50	**100**
مرات الاستفادة من التكوين	و لا مرة	23	46
	مرات5اقل من	19	38
	10 إلى 5من	6	12
	مرات10اكثر من	2	4
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

1- النّـوع:

الشكل رقم (04): وصف خصائص العيّنة " النوع"

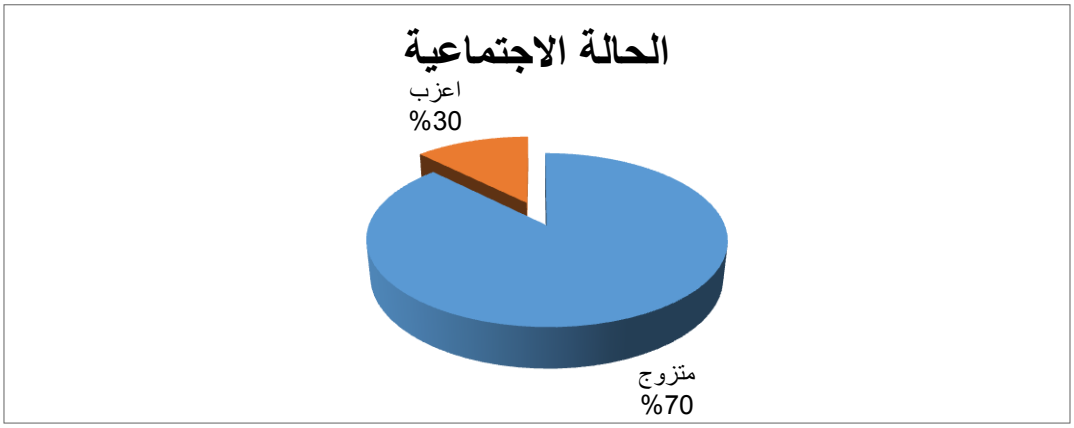


المصدر: من إعداد الطّالبتين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال الشّكل والجدول يتّضح لنا أن غالبية المبحوثين كانوا اناثا بنسبة (62%) مُقارنة بنسبة الذكور التي كانت ضئيلة بقيمة (38%).

2 ـالحالة الاجتماعية:

الشكل رقم (05): وصف خصائص العيّنة " الحالة الاجتماعية"

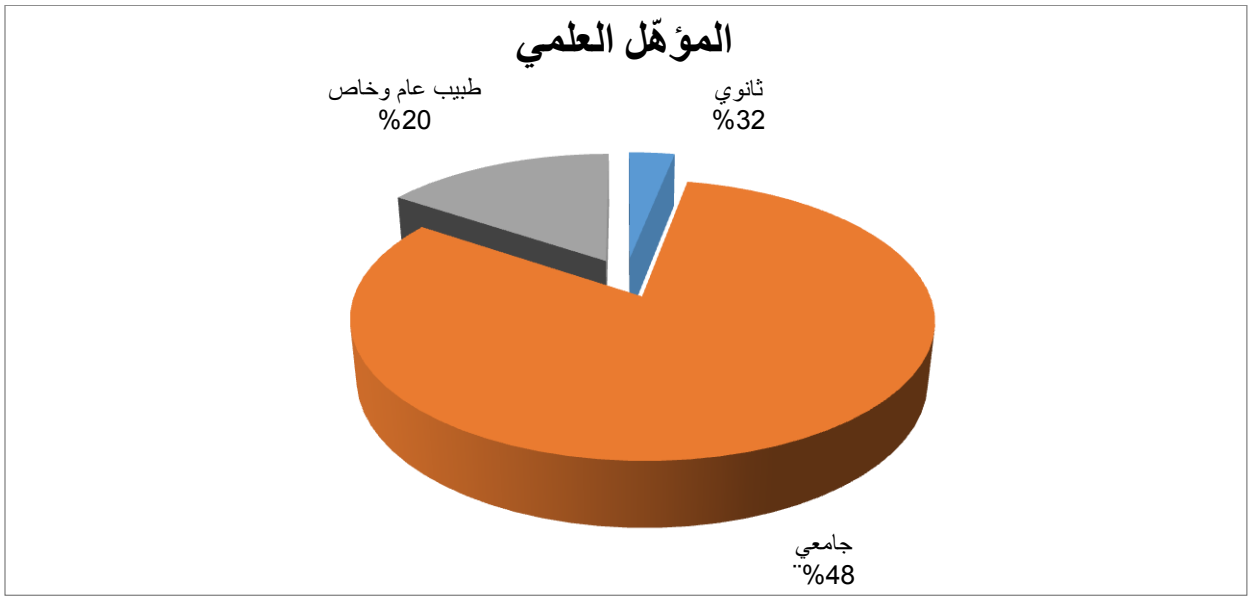


المصدر: من إعداد الطّالبين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال الشّكل والجدول يتّضح لنا ان اغلبية المبحوثين كانوا متزوجين بنسبة (70%) مُقارنة بنسبة العزاب التي كانت ضئيلة بقيمة (30%).

3 ـ المُؤهّل العلمي:

الشّكل رقم (06) وصف خصائص العيّنة " المُؤهل العلمي "

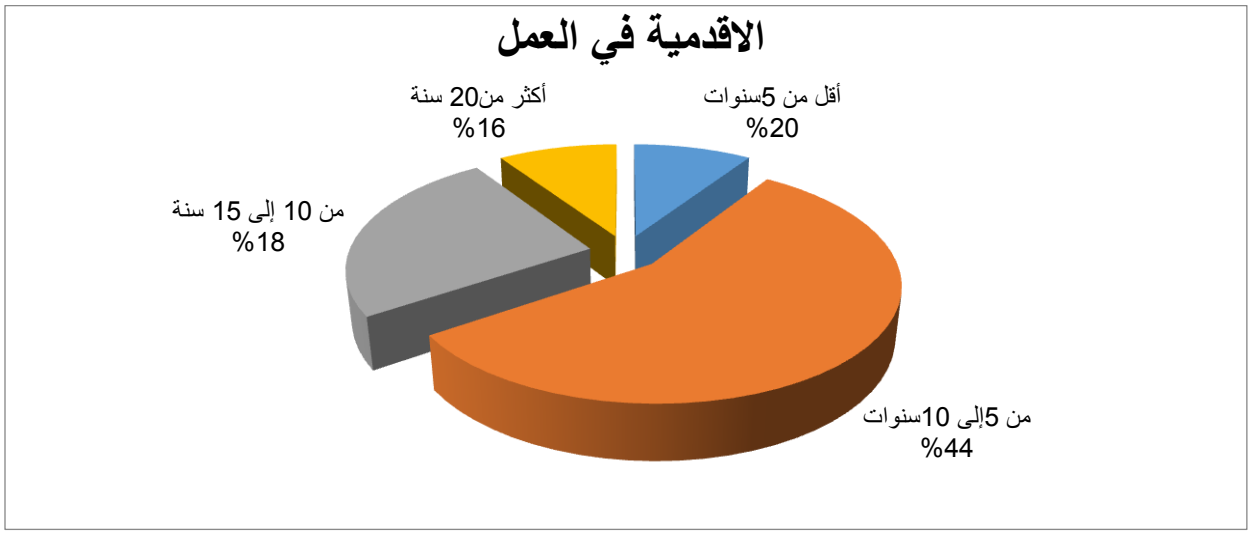


المصدر: من إعداد الطّالبين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال الجدول والشّكل أيضاً يتّضح لنا أنّ أغلبية توزيع عيّنة الدّراسة تمحورت على حاملي شهادات الجامعية بنسبة أكبر من (48%) ويليه بنسبة مُتقاربة الثانوي " بنسبة (32%) ثمّ الاقل مستوى الاطباء المختصين بنسبة(20%).

4 ـ الاقدمية في العمل:

الشّكل رقم (07): وصف خصائص العيّنة " الاقدمية في العمل "

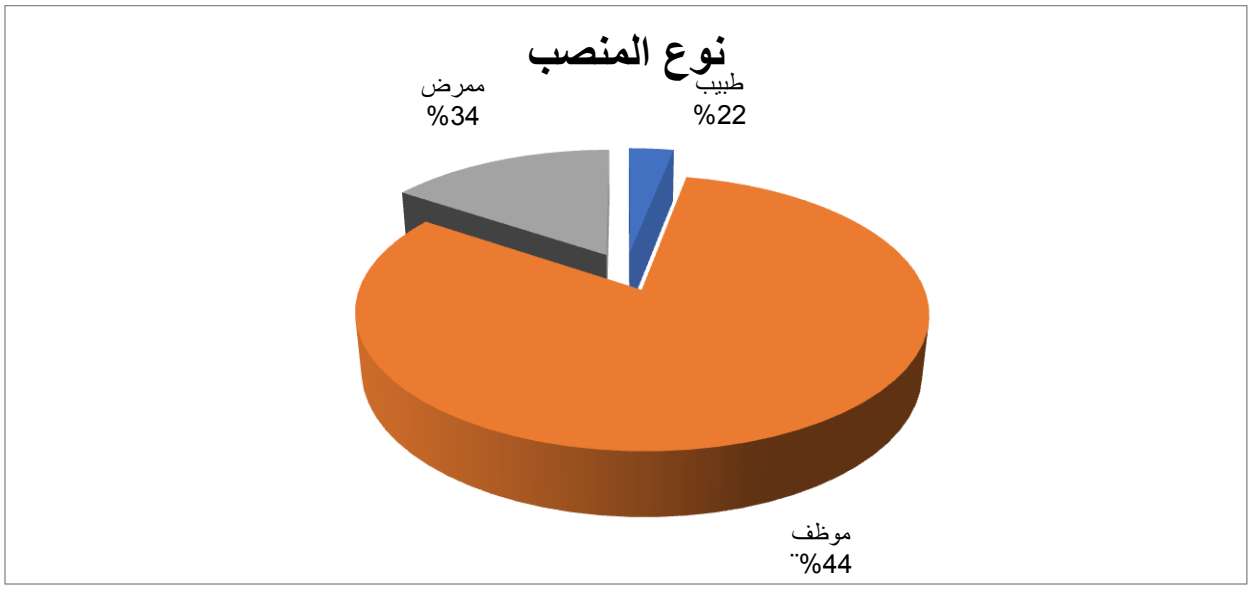


المصدر: من إعداد الطّالب بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال الشّكل يتّضح لنا الفئة كثر اقدمية الفئة عينة الدراسة من 5إلى 10سنواتبحيثُ جاءت نسبتهاُ44% ثم فئة العاملينمن 10 إلى 15 سنةبنسبة 18%ثُمّ لتأتي الفئة ذاتأقل من 5سنوات بنسبة 20%وتليها فئة العامليناالاكثر من 20سنةبنسبة 16%

5 ـ نوع المنصب

الشكل رقم(08):وصف خصائص العينة ‘نوع المنصب ‘

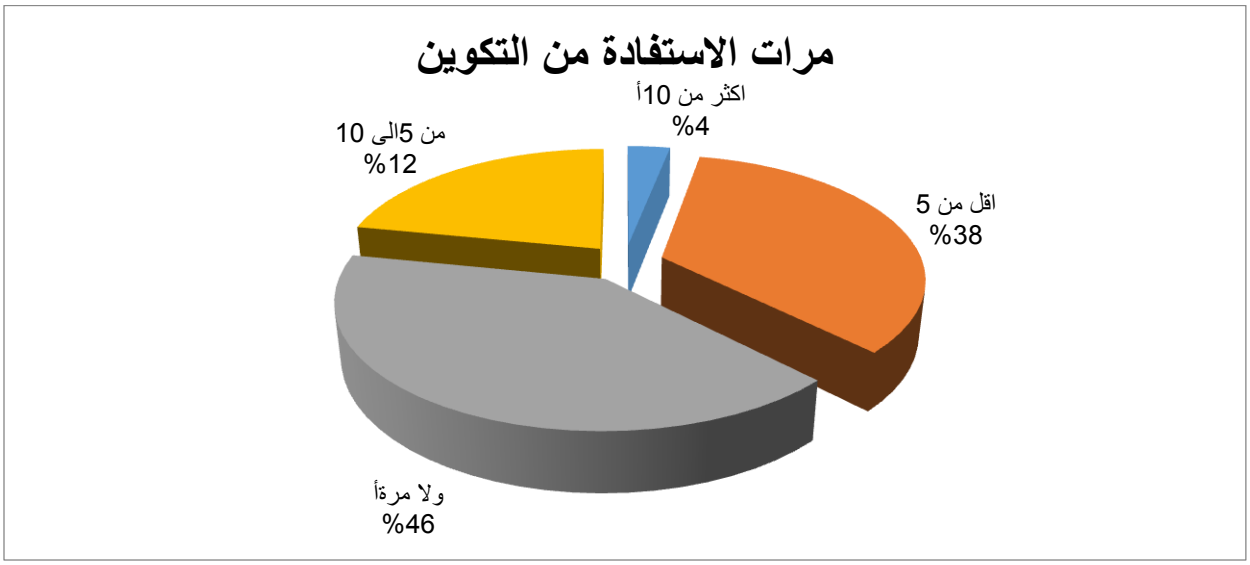


المصدر: من إعداد الطّالب بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال الجدول والشّكل أيضاً يتّضح لنا أنّ أغلبية توزيع عيّنة الدّراسة تمحورت في الموظفين بنسبة أكبر من (44%) ويليه بنسبة مُتقاربة الممرضين " بنسبة أكبر من(34%) ثمّ الاقل مستوى الاطباء بنسبة(22%).

6 ـ مرات الاستفادة من التكوين

الشّكل رقم (09): وصف خصائص العيّنة " مرات الاستفادة من التكوين "



المصدر: من إعداد الطّالبين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال الشّكل يتّضح لنا مدى تركيز توزيع عيّنة الدّراسة على الفئة التي لم تستفد ولا مرة من التكوين بنسبة وصلت ل (46%) ثم يليها المتكونون الاقل من 5مرات بنسبة (38%)وتليها فئة اصحاب من 5الى 10بنسبة (12%) ثُمّ "كآخر تصنيف الاكثر من 10مرات في توزيع العينة الصّدفية للدّراسة بنسبة معدومة تماما بلغت(4%).

- **التّحليل الوصفي لمُتغيّرات الدّراسة**

1ـ تحليل آراء موظفون العيّنة حول فعالية التكوين

في هذا الجُزء سنُحاول عرض التّحليل الوصفي لآراء عيّنة الموظفين حول فعالية التكوين

الجدول رقم (15): تحليل أفراد العينة للمتغير المُستقل (M):

ترميز المحور	المحور	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف %	درجة التّقييم
X	قياس فعالية التكوين	3.323	0.421	12.66	متوسط

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

بعد امعان النّظر في الجدول أعلاه يتّضح لنا أن عيّنة الدّراسة ككُل مُوافقين نوعاً ما عن وُجود جودة في فعالية التكوين المقدم، وهذا ما يُؤكّدُه المتوسّط الحسابي البالغ قيمتهُ (3.323) وانحراف معياري قدرُه (0.421)، إضافة الى مُعامل الاختلاف البالغ (12.66%)، أي حوالي أكثر من (87%) يُقرّون على أنهم مُتأكّدين تماما عن فعالية التكوين ، وبتحليل رأي عيّنة الدراسة على مُستوى كُل فقرة تبيّن ما يلي:

الجدول رقم (16): تحليل أفراد العينة بعد احتياجات التكوين:

الرقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف %	الأهمية النسبيّة	درجة التّقييم
01	تقوم إدارة المستشفى بتحديد احتياجات التكوين بشكل مسبق	3.125	0.870	27.84	3	متوسط
02	تقوم إدارة المستشفى بوضع برامج التكوين اللازمة لتحسين كفاءة الموظفين.	3.125	0.941	30.11	4	متوسط
03	تشرك الإدارة الأطباء و الموظفين في تحديد احتياجات التكوين.	3.281	0.888	27.59	2	متوسط
04	يتم استخدام نماذج خاصة من طرف إدارة المستشفى لتحديد احتياجات التكوين.	4.250	0.518	12.18	1	مرتفع
05	يتم تحديد احتياجات التكوين للموظف و الأطباء بناءا على تقيمهم السنوي.	3.062	1.045	34.12	5	متوسط
06	يتم التواصل مع الموظفين لجمع بيانات حول الوظيفة التي تشغلها	3.062	0.518	12.18	1	متوسط
07	يتم استخدام استقصاء من طرف إدارة المستشفى لتحديد نقاط القوة و الضعف حسب كل وظيفة	3.125	1.099	35.16	4	متوسط

08	تسارع إدارة المستشفى الى البحث عن طرق لمعالجة نقاط الضعف	3.593	0.979	27.24	1	مرتفع
09	تضع إدارة المستشفى مادة التكوين بناء على احتياجات التكوين.	3.187	1.306	40.97	3	متوسط
10	تقوم إدارة المستشفى بعمل اختبارات للموظفين قبل الالتحاق بالبرنامج التكوني.	3.406	0.979	28.74	2	مرتفع
	المـــجموع	3.368	1.274	37.82	2	متوسط

المصدر: من إعداد الطّالبين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال الجدول يتّضح لنا أنّ عيّنة الدّراسة موافقين على بُعد احتياجات التكوين ، بحيثُ جاء هذا البُعد في الترتيب الثّاني في الأهمية النسبية للمُتغير حسب المُتوسّط البالغ (3.368) وانحراف معياري قدرُه (1.274) وهذا ما يُؤكدهُ لنا مُعامل الاختلاف البالغ (37.82%)، ممّا يعني أنّ حوالي أكثر من (62%) كانوا موافقين على الملموسية، وبالنّظر لفقرات البُعد جاءت العبارة (X 4) الأولى في الأهمية النسبية ممّا يعني انه يتم استخدام نماذج خاصة من طرف إدارة المستشفى لتحديد احتياجات التكوين

الجدول رقم (17): تحليل أفراد العينة لبعد تصميم برامج التكوين:

الرقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف %	الأهمية النسبيّة	درجة التّقييم
01	يتم تصميم برامج التكوين قصد معالجة مشكلات العمل.	3.125	1.099	6.92	8	متوسط
02	يتم تصميم برامج التكوين لمعالجة ضعف أداء الموظفين.	3.125	1.099	35.16	9	متوسط
03	تقوم إدارة المستشفى بوضع برامج التكوين طبق لاحتياجات الموظفين.	3.593	0.979	27.24	2	مرتفع
04	توضع برامج التكوين بهدف تجنب وقوع اية اختلالات مستقبلية	3.187	1.306	40.97	6	متوسط
05	يتم تصميم برامج التكوين بشكل علمي سليم.	3.406	0.979	28.74	4	مرتفع
06	توضح إدارة المستشفى للموظف الهدف المراد تحقيقه من برامج التكوين.	3.312	1.090	32.91	5	متوسط
07	تقوم إدارة المستشفى بوضع جداول لتنفيذ برامج التكوين.	3.451	1.120	32.45	3	مرتفع
08	توضع برامج التكوين بناءا على الإمكانيات المادية المتاحة المستشفى.	3.093	1.173	37.92	10	متوسط
09	تتم معالجة موضوعات برامج التكوين بشكل كامل من قبل العامل اثناء التكوين .	3.656	0.901	24.64	1	مرتفع
10	يسهم تنوع برامج التكوين من طرف إدارة المستشفى في صقل مهارات و قدرات الموظفين.	3.187	1.306	40.97	7	متوسط
	المجموع	3.287	0.583	17.73	3	متوسط

المصدر: من إعداد الطّالبين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

بالاطلاع على الجدول نُلاحظ أن عيّنة الدّراسة موافقين على أن هُناك **تصميم برامج التكوين** ، بحيثُ جاء هذا البُعد في الترتيب الثّالث للأهميّة النّسبية للمُتغيّر حسب المُتوسّط البالغ (3.287) وانحراف معياري قدرُهُ (0.583)، وهذا ما يُؤكّدهُ لنا مُعامل الاختلاف المُقدّر بـ (17.73%) مِما يؤكّد لنا أن أكثر من (82%) مُوافقين نوعا ما على توفُّر لبنا فرق عمل، وبالنّظر لفقرات البُعد جاءت العبارة (9) الأولى في الأهمية النسبية ممّا يعنيانه تتم معالجة موضوعات برامج التكوين بشكل كامل من قبل العامل اثناء التكوين.

الجدول رقم (18): تحليل أفراد العينة لبعد تنفيد برامج التكوين:

	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف %	الأهمية النسبيّة	درجة التّقييم
1	يتم تنفيد برامج خلال ساعات العمل .	3.500	1.016	29.02	15	مرتفع
2	تستعين إدارة المستشفى بمدرين اكفاء عند تنفيد برنامج التكويني.	3.312	1.090	32.91	11	متوسط
3	تتلائم أوقات تنفيد برامج التكوين مع حجات إدارة المستشفى و الموظفين معا.	3.451	1.120	32.45	14	مرتفع
4	تستخدم إدارة المستشفى أساليب تكوينية حديثة في تنفيد برامج التكوين.	3.093	1.173	37.92	3	متوسط
5	تقوم إدارة المستشفى بتصميم القاعة المتخصصة للتكوين وفقا للقواعد العلمية .	3.656	0.901	24.64	18	مرتفع
6	تتسم وسائل الايضاح بالتنوع عند تنفيد البرنامج التكويني.	3.125	0.941	30.11	5	متوسط
7	يتخلل اتناء تنفيد البرنامج التكويني فترات راحة كافية و مناسبة للمواظفين.	3.281	0.888	27.59	8	متوسط
8	تستعين إدارة المستشفى بأدوات لقياس اثر التكوين على المتكونين (استبانة ، مقابلات...)	4.250	0.518	12.18	19	مرتفع جدا
9	تقوم إدارة المستشفى باحتساب العائد	3.062	1.045	34.12	1	

	المتوقع من التكوين.					متوسط
10	تمتاز المواد و المطبوعات التكوينية الموزعة اثناء فترة التكوين بالوضوح بالنسبة للمواظفين.	3.062	0.518	12.18	2	متوسط
11	تقييم العملية التكوينية	3.125	1.099	35.16	6	متوسط
12	تعمل إدارة المستشفى على تقييم أداء الموظف مناشرة بعد انتهاء البرنامج التكويني .	3.593	0.979	27.24	16	مرتفع
13	تقوم إدارة المستشفى بمعالجة اية اختلالات او انحرافات في العملية التكوينية بشكل سريع.	3.187	1.306	40.97	7	متوسط
14	تستخدم إدارة المستشفى مقاييس و معايير مختلفة في تقييم برامج التكوين.	3.406	0.979	28.74	13	مرتفع
15	يشرف على عملية التقييم افراد ذو خبرة بطرق تقييم التكوين .	3.406	0.979	28.74	12	مرتفع
16	تقوم إدارة المستشفى بمتابعة الموظف المتكون اثناء و بعد الانتهاء من التكوين	3.312	1.090	32.91	9	متوسط
17	تقوم إدارة المستشفى بشكل دوري بمتابعة اثر هذه البرامج التكوينية على المواظفين.	3.651	1.120	32.45	17	مرتفع
18	تعمل إدارة المستشفى على اختبار العامل المتكون لمعرفة مدى استفادته من البرنامج التكويني.	3.093	1.173	37.92	4	متوسط
19	يتخد إدارة المستشفى بنتائج تقييم البرنامج التكويني عند وضع برامج التكوين اللاحقة.	3.312	1.090	32.91	10	متوسط
المجموع		3.404	0.611	17.94	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال الجدول يتّضح لنا أن عيّنة الدّراسة موافقين على **تنفيد برامج التكوين** بحيثُ جاء هذا البُعد في الترتيب الأوّل للأهميّة النّسبية للمُتغيّر حسب المُتوسّط البالغ (3.404) وانحراف معياري قدرُهُ (0.611)، وهذا ما يُؤكّدهُ لنا مُعامل الاختلاف المُقدّر بـ (17.94%) مِما يؤكّد لنا أن أكثر من (81%) مُوافقين على وُجود استجابة، وبالنّظر لفقرات البُعد جاءت العبارة (19) الأولى في الأهمية النسبية ممّا يعني أنإدارة المستشفىتستعين بأدوات لقياس اثر التكوين على المتكونين (استبانة ، مقابلات...)

2ـ تحليل آراء أفراد العيّنة أداء العاملين:

في هذا الجُزء سنُحاول عرض التّحليل الوصفي لآراء عيّنة الدّراسة لمعرفة واقع الأداء الفعلي بالمؤسسة الاستشفائية أدرار.

الجدول رقم (19): تحليل أفراد العينة للمُتغيّر التّابع (N):

ترميز المحور	المحور	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف %	درجة التّقييم
Y	**اداء العاملين**	**3.754**	**0.570**	**15.18**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

بعد استقراء النّتائج للجدول أعلاه يتّضح لنا أن عيّنة الدّراسة ككُل مُستقرّين على أن هُناك أداء جيّد وفعلي للعاملين، من خلال المُعطيات الإحصائية الّتي تُشير لنا أن مُستوى مردودية الأداء، وهذا ما يُؤكّدُه المتوسّط الحسابي البالغ قيمتهُ (3.754) وانحراف معياري قدرُه (0.570)، إضافة الى مُعامل الاختلاف البالغ (15.18%)، أي حوالي أكثر من (84%) يُقرّون على أنهم مُوافقين عن حُسن جودة الاداء في الخدمات المقدمة من قبل العاملين بالمؤسسة الاستشفائية ادرار.

الجدول رقم (20): تحليل أفراد العينة أداء العاملين

الرقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف %	الأهمية النسبيّة	درجة التّقييم
1	اهداف الى تحقيق مستويات عالية من الأداء و الانجاز	3.875	0.906	23.38	5	مرتفع
2	اقدم براهين قوية على انجاز مهمة ما.	3.900	0.975	25.16	3	مرتفع
3	ابرع في تطوير الاستراتيجيات التي تثمر بالنتائج الجيدة.	3.888	0.793	20.46	4	مرتفع
4	اساهم في تحسين الإنتاجية وزيادة نسبتها.	3.906	0.734	18.79	2	مرتفع
5	مراجعة الاداء	3.593	0.979	27.24	14	مرتفع
6	أتأكد باستمرار من فعالية الإجراءات الإدارية ، و اسعى لتطويرها.	3.656	0.901	24.64	13	مرتفع
7	اطور استراتيجيات إدارية تصب بمصلحة المؤسسة	3.765	0.906	23.38	10	مرتفع
8	انشا نظاما فعالا لاسترجاع المعلومات و المحافظة عليها.	3.855	0.975	25.16	7	مرتفع
9	اساهم في تحسين أنظمة الدعم الإداري .	3.875	0.793	20.46	6	مرتفع
10	اسعى للتنظيم و احتفظ بالمستندات بطريقة أتمكن من الرجوع لها بسهولة و لتجنب تكرار المعلومات.	3.906	0.734	18.79	2	مرتفع
11	اصدق مع زملائي و اجتهد في إيجاد حلول للمشاكل التي يوجهونها.	3.843	1.050	27.32	8	مرتفع
12	اقدم الدعم لزملائي.	3.718	1.070	28.77	12	مرتفع
13	الجا لأساليب التدريب العملية و المنطقية لحل المشكلات التأديبية	3.455	1.070	27.61	16	مرتفع

14	اواظب على التدريب و التدرب.	3.775	1.008	26.01	9	مرتفع
15	انقل التوقعات بمصداقية	3.531	1.190	33.70	15	مرتفع
16	امللك براعة في إدارة المناقشات الجماعية و جلسات العصف الذهني	3.437	1.162	33.80	19	مرتفع
17	املك القدرة على إبقاء النقاشات داخل الاجتماع بما يخدم العمل دون تشتيت او توسع غير مبرر في النقاشات.	3.718	0.888	23.88	11	مرتفع
18	اشجع العمل ضمن روح الفريق	4.218	0.832	19.72	1	مرتفع
19	احترم مبدا المشاركة فيما يخص الأفكار و التقنيات	3.093	1.173	37.92	20	متوسط
20	أشارك خبرتي مع زملائي.	3.451	1.120	32.45	17	مرتفع
	المجمـوع	3.754	0.750	15.18	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الطّالبين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال الجدول يتّضح لنا أنّ عيّنة الدّراسة مُوافقين على اداء العاملين بالمؤسسة، بحيثُ كان المُتوسّط بالغ (3.754) وانحراف معياري قدرُه (0.750) وهذا ما يُؤكدهُ لنا مُعامل الاختلاف المُقدّر بـ (15.18%)، ممّا يعني أنّ حوالي أكثر من (84%) من عينة الدّراسـة مُتأكّدين من تطوُّر آداء موظفين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية، وبالنّظر لفقرات البُعد جاءت العبارة (18) الأولى في الأهمية النسبية ممّا يعني ان المؤسسة تشجع العمل ضمن روح الفريق.

المطلب الثاني:اختبار الفُروض

يُحاول هذا الجُزء الإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهداف الدّراسة، والتّحقُّق من صحّة الفرضيّات:

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

ينُصُّ الفرض الأوّل على أنهُ "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين فعالية التكوين بأبعاده مجتمعة على أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية تليلان بأدرار. " ولاختبار هذا الفرض يُمكن الاعتماد على تحليل الجداول التالية:

جدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار للتّأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية:

مصدر التباين	مجموع المُربّعات	F قيمة	Sigمُستوى الدلالة
الانحدار	0.230	**0.701**	**0.409***
الخطأ	9.854		
المجموع	10.084		

***مستوى الدلالة 0.05** **المصدر**: من إعداد الطّالبين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال النّتائج الواردة في الجدول السّابق يتبين لنا عدم ثبات صلاحية النّموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيثُ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.701) وبقيمة احتمالية (0.409) وهي أكبر من مُستوى الدّلالة (0.05) وعند إجراء اختبار الانحدار الخطي نتحصّل على النتائج التالية الفرضية الأولى حيثُ يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار الخطّي البسيط لأثر قياس فعالية التكوين علـى اداء العاملين:

المُتغير	(B)	(T) المحسوبة	مُستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل (R)الارتباط	مُعامل R^2 التّحديد
فعالية التكوين	**0.205**	**3.754**	**0.409***	**0.701**	**15.1**	**0.023**

***مستوى الدلالة 0.05** **المصدر**: من إعداد الطّالبين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال الجدول يتّضح لنا وُجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة (0.05) لجودة **فعالية التكوين علـى اداء العاملين** وهذا ما دعّمتهُ قيمة (F) المحسوبة (0.701)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.754) بمستوى دلالة (0.409) وهو أكبر من مُستوى الدلالة (0.05)، وبالتّالي فإن كل من قيمة (T) و (F) غير دالتان عند مُستوى الدّلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ضعيفة جدّا بين المُتغيّرين بنسبة (15.1) حيثُ أنّ مُتغير الأداء الفعلي يُفسّر ما نسبتُه (02.3%)، من التّبايُن الحاصل فـي فعالية التكوين، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمتهُ (0.205) وبالتّالي من خلال ما سبق نرفُض الفرضية التي تنُص "على عدم وُجود أثر ذو دلالة إحصائية بين جودةفعالية التكوين و اداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية تليلان ادرار عند مُستوى الدلالة 0.05 ".

2- اختبار الفرضية الأولى:

ينصّ الفرض الثّاني على أنهُ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين احتياجات التكوين واداء العاملين عند مُستوى الدّلالة 0.05 " ولاختبار هذا الفرض يُمكن الاعتماد على تحليل الجداول التالية:

جدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار للتّأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية:

مصدر التباين	مجموع المُربّعات	F قيمة	Sigمُستوى الدلالة
الانحدار	0.311	**0.954**	**0.337***
الخطأ	9.773		
المجموع	10.084		

***مستوى الدلالة 0.05** **المصدر**: من إعداد الطّالبين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال النّتائج الواردة في الجدول السّابق يتبين لنا عدم ثبات صلاحية النّموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيثُ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.954) وبقيمة احتمالية (0.337) وهي أكبر من مُستوى الدّلالة (0.05) وعند إجراء اختبار الانحدار الخطي نتحصّل على النتائج التالية الفرضية الأولى حيثُ يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار الخطّي البسيط لأثر فعالية التكوين على اداء العاملين:

المُتغير	(B)	(T) المحسوبة	مُستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل (R)الارتباط	مُعامل R^2 التّحديد
فعالية التكوين	**0.079**	**12.066**	**0.337***	**0.954**	**17.6**	**0.031**

Spss.V25***مستوى الدلالة 0.05** **المصدر**: من إعداد الطّالبين بالإعتماد على مُخرجات

من خلال الجدول يتّضح لنا عدم وُجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة (0.05) لفعالية التكوين و اداء العاملين وبالتالي عدم وُجود جودة للخدمات على الاداء الفعلي، هذا ما دعّمتهُ قيمة (F) المحسوبة (0.954)، وكذلك قيمة (T) البالغة (12.066) بمستوى دلالة (0.337) وهو أكبر من مُستوى الدلالة (0.05)، وبالتّالي فإن كل من قيمة (T) و (F) غير دالتان عند مُستوى الدّلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ضعيفة جدّا بين المُتغيّرين بنسبة (17.6) حيثُ أنّ مُتغير أداء أعضاء هيئة التّدريس يُفسّر ما نسبتُه (03.1%)، من التّبايُن الحاصل في جودة الخدمات، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمتهُ

(0.079) وبالتّالي من خلال ما سبق نرفُض الفرضية التي تنُص "على وُجود أثر ذو دلالة إحصائية بين فعالية التكوين و اداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية أدرار عند مُستوى الدلالة 0.05 ".

3- اختبار الفرضية الثّانية :

ينصّ الفرض الثّاني على أنهُ " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تصميم برامج التكوين واداء العاملين عند مُستوى الدّلالة 0.05 " ولاختبار هذا الفرض يُمكن الاعتماد على تحليل الجداول التالية:

جدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار للتّأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية:

مصدر التباين	مجموع المُربّعات	F قيمة	Sigمُستوى الدلالة
الانحدار	0.574	**1.811**	**0.188***
الخطأ	9.510		
المجموع	10.084		

***مستوى الدلالة 0.05** **المصدر**: من إعداد الطّالبين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال النّتائج الواردة في الجدول السّابق يتبين لنا عدم ثبات صلاحية النّموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيثُ بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.811) وبقيمة احتمالية (0.188) وهي أكبر من مُستوى الدّلالة (0.05) وعند إجراء اختبار الانحدار الخطي نتحصّل على النتائج التالية الفرضية الأولى حيثُ يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار الخطّي البسيط لأثر تصميم برامج التكوين علــى اداء العاملين:

المُتغير	(B)	(T) المحسوبة	مُستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل (R)الارتباط	مُعامل R^2 التّحديد
تصميم برامج التكوين	**0.233**	**5.165**	**0.188**	**1.811**	**23.9**	**0.057**

***مستوى الدلالة 0.05** **المصدر**: من إعداد الطّالبين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال الجدول يتّضح لنا عدم وُجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة (0.05) بين تصميمبرامج التكوين واداء العاملين وبالتالي عدم أثر تصميم برامج التكوين علـى اداء العاملين ، هذا ما دعّمتهُ قيمة (F) المحسوبة (1.811)، وكذلك قيمة (T) البالغة (5.165) بمستوى دلالة (0.188) وهو أكبر من مُستوى الدلالة (0.05)، وبالتّالي فإن كل من قيمة (T) و (F) غير دالتان عند مُستوى الدّلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ضعيفة جدّا بين المُتغيّرين بنسبة (23.9) حيثُ أنّ مُتغير اداء العاملين يُفسّر ما نسبتُه (05.7%)، من

التّبايُن الحاصل فـي الاعتمادية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمتهُ (0.233) وبالتّالي من خلال ما سبق نرفُض الفرضية التي تنُص "على عدم وُجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تصميمبرامج التكوين واداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية أدرار عند مُستوى الدلالة 0.05 ".

3- اختبار الفرضية الثّالثة:

ينصّ الفرض الثّالث على أنهُ " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنفيذ برامج التكوين و اداء العاملين عند مُستوى الدّلالة 0.05 " ولاختبار هذا الفرض يُمكن الاعتماد على تحليل الجداول التالية:

جدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار للتّأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية:

مصدر التباين	مجموع المُربّعات	F قيمة	Sigمُستوى الدلالة
الانحدار	0.085	**0.255**	**0.617***
الخطأ	9.999		
المجموع	10.084		

***مستوى الدلالة 0.05** **المصدر**: من إعداد الطّالب بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال النّتائج الواردة في الجدول السّابق يتبين لنا عدم ثبات صلاحية النّموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيثُ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.255) وبقيمة احتمالية (0.617) وهي أكبر من مُستوى الدّلالة (0.05) وعند إجراء اختبار الانحدار الخطي نتحصّل على النتائج التالية الفرضية الأولى حيثُ يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار الخطّي البسيط لأثـر تنفيذ برامج التكوين عـلى اداء العاملين:

المُتغير	(B)	(T) المحسوبة	مُستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل (R)الارتباط	مُعامل R^2 التّحديد
تنفيذ برامج التكوين	**0.086**	**6.903**	**0.617***	**0.255**	**0.092**	**0.008**

Spss.V25***مستوى الدلالة 0.05** **المصدر**: من إعداد الطّالبتين بالإعتماد على مُخرجات

من خلال الجدول يتّضح لنا عدم وُجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تنفيذ برامج التكوين و اداءالعاملين عند مُستوى الدلالة (0.05) وبالتالي عدم وُجُود أثر تنفيذ برامج التكوين عـلى اداء العاملين ،

هذا ما دعّمتهُ قيمة (F) المحسوبة (0.255)، وكذلك قيمة (T) البالغة (6.903) بمستوى دلالة (0.617) وهو أكبر من مُستوى الدلالة (0.05)، وبالتّالي فإن كل من قيمة (T) و (F) غير دالتان عند مُستوى الدّلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ضعيفة جدّا بين المُتغيّرين بنسبة (09.2) حيثُ أنّ مُتغير اداء العاملين يُفسّر ما نسبتُه (00.8%)، من التّبايُن الحاصل فـي الاستجابة ، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمتهُ (0.086) وبالتّالي من خلال ما سبق نرفُض الفرضية التي تنُص "على عدم وُجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تنفيذ برامج التكوين علـى اداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية أدرار عند مُستوى الدلالة 0.05 ".

4ـ اختبار الفرضية الرّابعة:

ينصّ الفرض الرّابـع على أنهُ " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية و اداء العاملين عند مُستوى الدّلالة 0.05 " ولاختبار هذا الفرض يُمكن الاعتماد على تحليل الجداول التالية:

جدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار للتّأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية:

مصدر التباين	مجموع المُربّعات	F قيمة	Sigمُستوى الدلالة
الانحدار	0.137	**0.413**	**0.525***
الخطأ	3.347		
المجموع	10.084		

***مستوى الدلالة 0.05** **المصدر**: من إعداد الطّالبتين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال النّتائج الواردة في الجدول السّابق يتبين لنا عدم ثبات صلاحية النّموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيثُ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.413) وبقيمة احتمالية (0.525) وهي أكـبر من مُستوى الدّلالة (0.05) وعند إجراء اختبار الانحدار الخطي نتحصّل على النتائج التالية الفرضية الأولى حيثُ يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار الخطّي البسيط لأثـر تقييم العملية التكوينية على اداء العاملين:

المُتغير	B(	T(المحسوبة	مُستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل (R)الارتباط	R^2 مُعامل التّحديد
تقييم العملية التكوينية	**0.145**	**5.728**	**0.525**	**0.413**	**0.117**	**0.014**

***مستوى الدلالة 0.05** **المصدر**: من إعداد الطّالبتين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال الجدول يتّضح لنا عدم وُجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة (0.05) لتقييم العملية التكوينية على اداء العاملين وبالتالي عدم وُجُود أثر تقييم العملية التكوينية و اداء العاملين ، هذا ما دعّمتهُ قيمة (F) المحسوبة (0.413)، وكذلك قيمة (T) البالغة (5.728) بمستوى دلالة (0.525) وهو أكبر من مُستوى الدلالة (0.05)، وبالتّالي فإن كل من قيمة (T) و (F) غير دالتان عند مُستوى الدّلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ضعيفة جدّا بين المُتغيّرين بنسبة (11.7) حيثُ أنّ مُتغير اداء العاملين يُفسّر ما نسبتُه (01.4%)، من التّبايُن الحاصل فـي تقييم العملية التكوينية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمتهُ (0.145) وبالتّالي من خلال ما سبق نرفُض الفرضية التي تنُص "على عدم وُجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية و اداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية تليلان أدرار عند مُستوى الدلالة 0.05 ".

خلاصة الفصل:

بناءا على ما سبق في الجانب النّظري تمّ اجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية تليلان ادرار حيثُ قُمنا بتقديم بسيط للمؤسّسة محل الدّراسة، فيما اعتمدنا على الاستبيان كأداة للدّراسة والتي جرى توزيعُها على العاملين بالمؤسسة.

حيثُ تضمّن الاستبيان قسمين: القسم الأوّل للبيانات الشّخصية والوظيفية المُتعلّقة بأفراد عيّنة البحث، أمّا القسم الثّاني خاص بمحاور الدّراسة، فالمحور الأول خاص بالمُتغير المُستقل المُتمثّل في فعالية التكوين، أمّا المحور الثّاني فيتمثّل في المتغير التّابع الخاص قياس اداء العاملين، وبعد توزيع الاستبانة واسترجاعها بغرض جمع البيانات اللازمة للتّحقُّق من بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، قُمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، كمُعامل ألفا كرونباخ لثبات الدّراسة، ومُعامل الارتباط للصّدق الذاتي لفقرات الاستبانة، بالإضافة لاختبار التوزيع الطّبيعي والمُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قُمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدّراسة الميدانية، واختبار الفرضيات، وتمّ التّوصُّل إلى اثبات صحّة أو نفي الفرضيات التي وضعناها وذلك بقُبولها أو رفضها، حيثُ استخلصنا ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بين فعالية التكوين و اداء العاملين في المُؤسسة محل الدّراسة عند مُستوى الدّلالة 0.05
- لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين احتياجات التكوين و اداء العاملين في المُؤسّسة محل الدّراسة عند مُستوى الدّلالة 0.05
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تصميم برامج التكوين و اداء العاملين في المُؤسّسة محل الدّراسة عند مُستوى الدّلالة 0.05
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنفيذ برامج التكوين و اداء العاملين فـي المُؤسّسة محل الدّراسة عند مُستوى الدّلالة 0.05
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية و اداء العاملين في المُؤسّسة محل الدّراسة عند مُستوى الدّلالة 0.05

في ظل التغيرات والتحولات الإقتصادية والصناعية العالمية الراهنة أَدرك الباحثون وعلماء الإدارة على أن زيادة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفير الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال، بقدر إعتمادها على توفير الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، وهذا الوضع جعل العديد من المؤسسات والمنظمات تعيد النظر في ترتيب أهمية المورد البشري من خلال إعداد إستراتيجيات خاصة بتطوير وتنمية وتسيير هذا المورد لتحقيق إستراتجية المؤسسة.

وتعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على حد السواء، بإعتباره أحد السُبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعا أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من إرتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الإهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم.

ومن خلال العلاقة التي تربط بين عملية التكوين واداء العاملين وذلك من حيث البرامج التكوينية المتبعة في عملية التكوين ودورها في رفع الكفاية الإنتاجية لدى المؤسسة.

بعد دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع فعالية التكوين ودوره في تحسين اداء العاملين حيث تطرقنا إلى أبرز العناصر التي يتضمنها التكوين و اداء العاملين وبعد إسقاط الجانب النظري على التطبيقي **توصلنا إلى جملة من النتائج والتي منها:**

- ✓ درجة وعي العمال بأهمية التكوين من أجل التكيف مع التطورات العلمية والتقنية السريعة التغيير، وهو مؤشر إيجابي يدل على رغبتهم في تحسين كفاءتهم ومهارتهم، وتنمية قدراتهم بما يحقق فعالية المؤسسة وكفاءتها الإنتاجية.
- ✓ وبالرغم من أهمية نشاط التكوين ودوره في تجديد معارف الأفراد وتنمية قدراتهم و إستغلال طاقاتهم الكامنة وتقوية الدافعية لديهم، والرغبة إلى أداء العمل، وزيادة الإنتاج يبقى هذا النشاط محدوداً نوعاً ما بالمؤسسة محل الدراسة "المؤسة الاستشفائية تليلان " نموذجاً, وذلك لعدم وجود إستراتجية واضحة تنتهجها المؤسسة من أجل الوصول إلى زيادة كفاءة مواردها البشرية.
- ✓ كما لا يقتصر التكوين على مجرد إكتساب المهارات والكفاءات الجديدة، بل يعمل على تحليل القدرات وإمكانيات الفرد الفعلية وتطويرها و إستثمارها بقدر الإمكان، كما يهتم بالجانب السلوكي والإنساني

بحيث يتجه إلى إكتساب الفرد عادات إجتماعية، و إتجاهات نفسية جديدة، مما يساهم في توطيد العلاقات سواء بين العاملين فيما بينهم أو مع مسؤول العمل.

- ✓ من خلال فتح مجال للتكوين سواء داخل أو خارج المؤسسة يخلق مجال للتنافس مما يؤدي إلى الأداء الجيد والفعال للعاملين.
- ✓ السعي إلى زيادة كفاءة المؤسسة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف متعلق أساسا بالتكوين, زيادة مهارة الفرد وزيادة ثقته بقدرته المهنية مرتبط بحصوله على التكوين مما ينتج عنه الأداء الفعال وعمل ذا فائدة وقيمة مما يساهم في توافق بين طموح ومؤهلات العامل.
- ✓ ينبغي أن ننبه بأن البرامج التكوينية هي التي تكمل ممارسات التوظيف لتعزيز المهارات وزيادة دافعيتها ورغبتها في العمل، و هذا ما يساهم بشكل مباشر في تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية .
- ✓ فهذه الدراسة أكدت على أهمية التكوين للمورد البشري في المؤسسة من أجل تحسين الكفاية الإنتاجية، بإعتباره مصدر الإبداع و الإبتكار والعامل الأول والأخير في تحقيق نجاح المؤسسة وبقائها وكذلك تميزها.
- ✓ كما أن التكوين يتيح الفرصة للكفاية بالظهور ويتيح الفرصة للأداء ليكون فعالاً عن طريق ما يوفره من مجهود يبذل بشكل منظم، عن طريق التمرين والممارسة العلمية لجوانب التعلم المختلفة اللازمة لأداء عمل ما بشكل فعال وبكفاءة وإنتاجية عالية.
- ✓ وتعتبر الكفاية الإنتاجية مؤشر للربحية ولكفاءة الأداء في منظمات الأعمال، لهذا تسعى المؤسسات أو المنظمات دوماً إلى تنمية قدرات عامليها وتزويد معارفهم ومعلوماتهم، وذلك من خلال التخطيط لإجراء برامج تكوينية بغرض الحصول على يد عاملة مؤهلة وذات كفاءة وخبرة ومهارة عالية .
- ✓ يسعى التكوين إلى تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل إتجاهاتهم، مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.
- ✓ يساهم في إنفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها ومواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الإقتصادية و الإجتماعية و مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات.

❖ **التوصيات والإقتراحات :**

على ضوء ما توصلنا إليه من النتائج السابقة فإننا نوصي بالإقتراحات التالية :

- ✓ إن تحسين الاداء لا يحقق دون أن تتوفر رغبة صادقة من طرف العمال أنفسهم فالموقف الذي يتخذه هؤلاء إتجاه الإنتاجية ومستوى وعيهم و إدراكهم بأهمية وضرورة زيادة الإنتاجية ودرجة إستعدادهم وقدرتهم على رفع مستويات الإنتاج كلها عوامل تترك أثارها الواضحة على الإنتاجية.
- ✓ إن تحسن الاداء المقدم لا يمكن أن يتحقق دون رسكلة العمال وتكوينهم على التكنولوجيات الحديثة وهذا من أجل الوصول إلى تأهيلهم وتحسين أدائهم الإنتاجي.
- ✓ إن أهداف التكوين تساعد على رفع مهارة الموظفين من جهة وتلبية حاجيات المؤسسة من جهة أخ.
- ✓ البحث عن كيفية إستغلال القدرات والطاقات الكامنة في الأفراد من خلال عملية التكوين للوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيق كفاية إنتاجية .
- ✓ الإتصال بالعمال وتحفيزهم والتقرب منهم و الإستماع إليهم يمكن أن يساعد القادة الإداريين والمشرفين على دفع العاملين وتحفيزهم على الإنتاج .
- ✓ توفير الوسائل الضرورية لعملية التكوين مثل القاعات، الكتب، و المؤطرين ذوي الكفاءات العالية، وتوفير آليات وتكنولوجيا حديثة للتعلم عليها من أجل رفع المستوى الإنتاجي وتحقيق الكفاية الإنتاجية
- ✓ ضرورة تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين بحسب الحاجة إلى ذلك .
- ✓ أن تكون مدة التكوين كافية ومتماشية مع البرامج التكوينية قصد تحقيق نتائج أكثر إيجابية .
- ✓ إختيار ميدان تلقي البرامج التكوينية يكون متناسباً مع ظروف المتكون المادية والشخصية في التكوين الخارجي والداخلي.
- ✓ إضافة اللغات الأجنبية خاصة الإنجليزية أثناء إعداد البرامج التكوينية .
- ✓ تنظيم برامج تكوينية حسب التخصص .
- ✓ العمل على تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة حتى تؤدي البرامج التكوينية دورها بفعلية.

❖ **آفاق البحث :**

- التكوين ودوره في تنمية و تطوير رأس المال الفكري للمنظمة.
- التكوين ودوره في تنمية وتطوير القيادات الإدارية .
- دور الكفاية الإنتاجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- أثر البرامج التكوينية على العمال في القطاع الخاص وقطاع العام.
- التكوين ودوره في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المذكرات

- بوقطف محمود ،التكوين اثناء الخدمة و دوروه في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة ، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،سنة 2013-2014
- بوفرة خيرة ،التكوين في الموارد البشرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم السياسة ، تخصص تسيير و إدارة الجمعات المحلية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، سنة 2012-2013
- غطاس خالد ، تامة محمد غزالي ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الكهرباء و طاقات المتجددة بتقرت (sktm) مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر شعبة علوم تسيير تخصص إدارة اعمال ، جامعة الشهيد محمد لخضر الوادي ، سنة 2018-2019
- أسماء الحاطم ، خديجة بوقرص ، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة دراسة ميدانية في المؤسسة الكاتمية للفين جيجل ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، سنة 2018-2019
- نجاة بزايد . أطروحة لنيل شهادة الدكتورة .التكوين و استراتجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك .جامعة وهران سانيا .سنة 2010-2011
- عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية بسكرة ، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علوم تجارة كلية علوم اقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، سنة 2005-2006
- الضب الزهرة ، تينعمري نجمة ، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات تقرت ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسسير تخصص إدارة اعمال ، سنة 2012-2013

قائمة المراجع

- العبادي احمد 2012-2013 تحت عنوان اثر التكوين على التنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي-دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة ،رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الموارد البشرية .
- موسي محمد أبو حطب 2009 تحت عنوان فعالية نظام تقييم الأداء و اثره على مستوى أداء العاملين -دراسة حالة على جمعية أصدقاء مريض الخيرية ، جامعة الإسلامية – الغزة ، كلية علوم التجارية ، قدمت هذه الرسالة استكمالا متطلبات الحصول على درجة الماجيستر في إدارة الاعمال
- ديما خزام 2019-2020 تحت عنوان أثر التدريب على أداء العاملين – دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية ، الجمهورية العربية السورية -وزارة التعليم العالي الجامعة الافتراضية السورية ، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص بإدارة الاعمال.

قائمة الكتب

- مجيد الكرخي ، اساسيات تقييم العاملين ، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان ، شارع الملك الحسين ، سنة 1436هـ الموافق ل 2018 م
- مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية- النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 ،مصر، .2008

الملاحق

الملحق رقم 01 :

جامعة احمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر إدارة الاعمال

ستبيان الدراسة

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات الالزمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في تخصص ادراة الاعمال بعنوان "قياس فعالية التكوين باستخدام اساليب تقييم اداء العاملين " ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية120 سرير تليلان .وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين ودوره في تقييم أداء العاملين ، لذلك نأمل منكم التكرم بالاجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع عالمة (x)في الخانة التى تعبر عن موافقتكم عليها ، لذلك نأمل أن تولوا إهتمامكم لهذا الاستبيان .

علما أن جميع إجاباتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم الا لغرض البحث العلمي .

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

اولا : البيانات الشخصية

1) الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

2) العمر : اقل من 25 ☐ من 25 الى 35 ☐ من 35 الى 45 ☐ اكثر من 45 ☐

3) الحالة الاجتماعية : اعزب ☐ متزوج ☐

4) المستوي التعليمي : ثانوي ☐ جامعي ☐ طبيب عام ☐ طبيب متخصص ☐

5) الاقدمية في العمل : اقل من 5 ☐ من 5 الى 10 ☐ من 10 الى 15 سنة ☐
من 15 الى 20 ☐ اكثر من 20 ☐

6) نوع المنصب : موظف اداري ☐ ممرض ☐ طبيب ☐

7) –عدد مرات الاستفادة من التكوين :.....

الرقم	الفقرة	درجة التطبيق				
	المحور الأول :التكوين	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**لا اوافق**	**لا أوافق بشدة**
	احتياجات التكوين					
8	تقوم إدارة المستشفى بتحديد احتياجات التكوين بشكل مسبق					
9	تقوم إدارة المستشفى بوضع برامج التكوين اللازمة لتحسين كفاءة الموظفين.					
10	تشرك الإدارة الأطباء و الموظفين في تحديد احتياجات التكوين.					
11	يتم استخدام نماذج خاصة من طرف إدارة المستشفى لتحديد احتياجات التكوين.					
12	يتم تحديد احتياجات التكوين للموظف و الأطباء بناءا على تقيمهم السنوي.					
13	يتم التواصل مع الموظفين لجمع بيانات حول الوظيفة التي تشغلها					
14	يتم استخدام استقصاء من طرف إدارة المستشفى لتحديد نقاط القوة و الضعف حسب كل وظيفة					
15	تسارع إدارة المستشفى الى البحث عن طرق لمعالجة نقاط الضعف .					
16	تضع إدارة المستشفى مادة التكوين بناء على احتياجات التكوين.					
17	تقوم إدارة المستشفى بعمل اختبارات للموظفين قبل الالتحاق بالبرنامج التكوني.					

تصميم برامج التكوين						
18	يتم تصميم برامج التكوين قصد معالجة مشكلات العمل.					
19	يتم تصميم برامج التكوين لمعالجة ضعف أداء الموظفين.					
20	تقوم إدارة المستشفى بوضع برامج التكوين طبق لاحتياجات الموظفين.					
21	توضع برامج التكوين بهدف تجنب وقوع اية اختلالات مستقبلية					
22	يتم تصميم برامج التكوين بشكل علمي سليم.					
23	توضح إدارة المستشفى للموظف الهدف المراد تحقيقه من برامج التكوين.					
24	تقوم إدارة المستشفى بوضع جداول لتنفيذ برامج التكوين.					
25	توضع برامج التكوين بناءا على الإمكانيات المادية المتاحة المستشفى.					
26	تتم معالجة موضوعات برامج التكوين بشكل كامل من قبل العامل اثناء التكوين .					
27	يسهم تنوع برامج التكوين من طرف إدارة المستشفى في صقل مهارات و قدرات الموظفين.					
تنفيد برامج التكوين						
28	يتم تنفيد برامج خلال ساعات العمل .					
29	تستعين إدارة المستشفى بمدرين اكفاء عند تنفيد برنامج التكويني.					
30	تتلائم أوقات تنفيد برامج التكوين مع حجات إدارة المستشفى و الموظفين معا.					
31	تستخدم إدارة المستشفى أساليب تكوينية حديثة في تنفيد برامج التكوين.					
32	تقوم إدارة المستشفى بتصميم القاعة المتخصصة للتكوين وفقا للقواعد العلمية .					
33	تتسم وسائل الايضاح بالتنوع عند تنفيد البرنامج التكويني.					
34	يتخلل اتناء تنفيد البرنامج التكويني فترات راحة كافية و مناسبة للمواظفين.					
35	تحتوي فترة تنفيد البرنامج التكويني على جميع وسائل الراحة للموظفين.					
36	تعتبر عدد الساعات الفعلية لتنفيد البرنامج التكويني كافية و مستوفية للمواظفين.					

37	تمتاز المواد و المطبوعات التكوينية الموزعة اثناء فترة التكوين بالوضوح بالنسبة للمواظفين.					
	تقييم العملية التكوينية					
38	تعمل إدارة المستشفى على تقييم أداء الموظف مناشرة بعد انتهاء البرنامج التكويني .					
39	تقوم إدارة المستشفى بمعالجة اية اختلالات او انحرافات في العملية التكوينية بشكل سريع.					
40	تستخدم إدارة المستشفى مقاييس و معايير مختلفة في تقييم برامج التكوين.					
41	يشرف على عملية التقييم افراد ذو خبرة بطرق تقييم التكوين .					
42	تقوم إدارة المستشفى بمتابعة الموظف المتكون اثاء و بعد الانتهاء من التكوين					
43	تقوم إدارة المستشفى بشكل دوري بمتابعة اثر هذه البرامج التكوينية على المواظفين.					
44	تعمل إدارة المستشفى على اختيار العامل المتكون لمعرفة مدى استفادته من البرنامج التكويني.					
45	يتخد إدارة المستشفى بنتائج تقييم البرنامج التكويني عند وضع برامج التكوين اللاحقة.					
46	تستعين إدارة المستشفى بأدوات لقياس اثر التكوين على المتكونين (استبانة ، مقابلات...)					
47	تقوم إدارة المستشفى باحتساب العائد المتوقع من التكوين.					
المحور الثاني : تقييم الأداء العاملين						
48	اهداف الى تحقيق مستويات عالية من الأداء و الانجاز					
49	اقدم براهين قوية على انجاز مهمة ما.					

50	ابرع في تطوير الاستراتيجيات التي تثمر بالنتائج الجيدة.					
51	اساهم في تحسين الإنتاجية وزيادة نسبتها.					
	مراجعة الاداء					
52	أتأكد باستمرار من فعالية الإجراءات الإدارية ، و اسعى لتطويرها.					
53	اطور استراتيجيات إدارية تصب بمصلحة المؤسسة					
54	انشا نظاما فعالا لاسترجاع المعلومات و المحافظة عليها.					
55	اساهم في تحسين أنظمة الدعم الإداري .					
56	اسعى للتنظيم و احتفظ بالمستندات بطريقة أتمكن من الرجوع لها بسهولة و لتجنب تكرار المعلومات.					
	مراجعة الجودة					
57	اصدق مع زملائي و اجتهد في إيجاد حلول للمشاكل التي يوجهونها.					
58	اقدم الدعم لزملائي.					
59	الجا لأساليب التدريب العملية و المنطقية لحل المشكلات التأديبية					
60	اواظب على التدريب و التدرب.					
	مهارات الاتصال					
61	انقل التوقعات بمصداقية					
62	امللك براعة في إدارة المناقشات الجماعية و جلسات العصف الذهني					
63	املك القدرة على إبقاء النقاشات داخل الاجتماع بما يخدم العمل دون تشتيت او توسع غير مبرر في النقاشات.					
64	اشجع العمل ضمن روح الفريق					
65	احترم مبدا المشاركة فيما يخص الأفكار و التقنيات					

66	أشارك خبرتي مع زملائي.					

الملحق رقم02 :

ثبات صدق أداة الدّراسة:

مُعامل الثبات ألفا كرونباخ للإستبيـــيان :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.621	59

الملحق رقم 03:

اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
اداء العاملين	.141	32	.108	.913	32	.013
فعالية التكوين	.131	32	.176	.956	32	.214

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم 04:

وصف خصائص العينة (البيانات الشخصية):

النوع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	75.0	75.0	75.0
	أنثـــى	31	25.0	25.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 25	6	87.5	87.5	87.5
	من 25 لـــى35	17	87.5	87.5	87.5
	من 35 لـــى45	15	12.5	12.5	100.0
	من 45 فما فوق	12	12.5	12.5	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الحالة الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اعزب	15	9.4	9.4	9.4
	متزوج	35	15.6	15.6	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	16	3.1	3.1	3.1
	جامعي	24	15.6	15.6	18.8
	طبيب عام	4	81.3	81.3	100.0
	طبيب مختص	6	21.9	21.9	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الاقدمية في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5	10	9.4	9.4	9.4
	من5 إلى 10	22	15.6	15.6	100.0
	من10 إلى 15	9	40.6	40.6	50.0
	من15 إلى 20	1	40.6	40.6	78.1
	أكثر من20	8	25.0	25.0	75.0
	Total	50	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	طبيب	11	3.1	3.1	3.1
	موظف	22	34.4	34.4	37.5
	ممرض	17	40.6	40.6	78.1
	Total	50	100.0	100.0	

عدد مرات الاستفادة من التكوين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ولا مرة	23	9.4	9.4	9.4
	اقل من 5	19	15.6	15.6	100.0
	من5 إلى 10	6	40.6	40.6	50.0
	أكثر من10	2	25.0	25.0	75.0
	Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم 05:

التحليل الوصفي لمُتغيرات الدراسة:

Statistics

		X1	X2	X3	X4	X5
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.1250	3.1250	3.2813	4.2500	3.0625
Std. Deviation		.87067	.94186	.88843	5.51830	1.04534

Statistics

		X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.1250	3.1250	3.5938	3.1875	3.4063
Std. Deviation		1.09985	1.09985	.97912	1.30600	.97912

Statistics

		X11	X12	X13	X14	X15
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	1	0	0
Mean		3.5000	3.3125	3.4516	3.0938	3.6563
Std. Deviation		1.01600	1.09065	1.12068	1.17389	.90195

Statistics

		X16	X17	X18	X19	X20
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.1563	3.1250	3.0625	3.5625	3.2813
Std. Deviation		1.01947	1.07012	.87759	.98169	1.11397

		X21	X22	X23	X24	X25
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.8750	3.8750	3.8750	3.9063	3.8438
Std. Deviation		.90696	.97551	.79312	.73438	1.05063

Statistics

		X26	X27	X28	X29	X30
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	1	0	0
Mean		3.5000	3.3125	3.4516	3.0938	3.6563
Std. Deviation		1.01600	1.09065	1.12068	1.17389	.90195

Statistics

		X31	X32	X33	X34	X35
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	1	0	0
Mean		3.6500	3.3325	3.4916	3.0638	3.8863
Std. Deviation		1.01800	1.07765	1.17668	1.16789	.87195

الملحق رقم 06:

درجة ارتباط العبارة بالبُعد:

Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	احتياجات التكوين
X1	Pearson Correlation	1	.688**	.704**	.074	-.009	.399*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.688	.962	.024
	N	50	50	50	50	50	50
X2	Pearson Correlation	.688**	1	.882**	.106	.057	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.565	.755	.007
	N	50	50	50	50	50	50
X3	Pearson Correlation	.704**	.882**	1	.058	.015	.418*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.754	.934	.017
	N	50	50	50	50	50	50
X4	Pearson Correlation	.074	.106	.058	1	.036	.906**
	Sig. (2-tailed)	.688	.565	.754		.843	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X5	Pearson Correlation	-.009	.057	.015	.036	1	.205
	Sig. (2-tailed)	.962	.755	.934	.843		.260
	N	50	50	50	50	50	50
احتياجات التكوين	Pearson Correlation	.399*	.466**	.418*	.906**	.205	1
	Sig. (2-tailed)	.024	.007	.017	.000	.260	
	N	50	50	50	50	50	50

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X11	X12	X13	X14	X15	تصميم برامج التكوين
X11	Pearson Correlation	1	.058	-.040	.365*	.757**	.707**

	Sig. (2-tailed)		.752	.833	.040	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X12	Pearson Correlation	.058	1	.331	.027	.277	.580**
	Sig. (2-tailed)	.752		.069	.884	.125	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X13	Pearson Correlation	-.040	.331	1	-.208	-.121	.351
	Sig. (2-tailed)	.833	.069		.261	.518	.053
	N	50	50	50	50	50	50
X14	Pearson Correlation	.365*	.027	-.208	1	.367*	.547**
	Sig. (2-tailed)	.040	.884	.261		.039	.001
	N	50	50	50	50	50	50
X15	Pearson Correlation	.757**	.277	-.121	.367*	1	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.125	.518	.039		.000
	N	50	50	50	50	50	50
تضميم برامج التكوين	Pearson Correlation	.707**	.580**	.351	.547**	.748**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.053	.001	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X6	X7	X8	X9	X10	تنفيذ برامج التكوين
X6	Pearson Correlation	1	.253	.019	.051	.071	.525**
	Sig. (2-tailed)		.162	.919	.784	.699	.002
	N	50	50	50	50	50	50
X7	Pearson Correlation	.253	1	.198	.163	.221	.686**
	Sig. (2-tailed)	.162		.276	.373	.224	.000
	N	50	50	50	50	50	50

X8	Pearson Correlation	.019	.198	1	-.140	.245	.437*
	Sig. (2-tailed)	.919	.276		.444	.177	.012
	N	50	50	50	50	50	50
X9	Pearson Correlation	.051	.163	-.140	1	.014	.486**
	Sig. (2-tailed)	.784	.373	.444		.939	.005
	N	50	50	50	50	50	50
X10	Pearson Correlation	.071	.221	.245	.014	1	.534**
	Sig. (2-tailed)	.699	.224	.177	.939		.002
	N	50	50	50	50	50	50
تنفيذ برامج التكوين	Pearson Correlation	.525**	.686**	.437*	.486**	.534**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.012	.005	.002	
	N	50	50	50	50	50	50

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X16	X17	X18	X19	X20	تنفيذ برامج التكوين
X16	Pearson Correlation	1	-.107	.205	-.091	-.296	.291
	Sig. (2-tailed)		.559	.260	.622	.100	.106
	N	50	50	50	50	50	50
X17	Pearson Correlation	-.107	1	.301	.453**	.051	.753**
	Sig. (2-tailed)	.559		.095	.009	.783	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X18	Pearson Correlation	.205	.301	1	.108	-.415*	.459**
	Sig. (2-tailed)	.260	.095		.558	.018	.008
	N	50	50	50	32	32	32
X19	Pearson Correlation	-.091	.453**	.108	1	-.090	.597**
	Sig. (2-tailed)	.622	.009	.558		.623	.000
	N	50	50	50	50	50	50

X20	Pearson Correlation	-.296	.051	-.415*	-.090	1	.181
	Sig. (2-tailed)	.100	.783	.018	.623		.322
	N	50	50	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X22	X23	X24	تقييم العملية التكوينية
X22	Pearson Correlation	1	.363*	.256	.764**
	Sig. (2-tailed)		.045	.164	.000
	N	50	50	50	50
X23	Pearson Correlation	.363*	1	.416*	.770**
	Sig. (2-tailed)	.045		.020	.000
	N	50	50	50	50
X24	Pearson Correlation	.256	.416*	1	.713**
	Sig. (2-tailed)	.164	.020		.000
	N	31	31	31	31
تقييم العملية التكوينية	Pearson Correlation	.764**	.770**	.713**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

		X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34	X35	
X21	Pearson Correlation	1	.419*	.157	.369*	.351*	.462**	.482**	.335	.482**	.451**	.315	.294	.379*	-.100	-.263	

	Sig. (2-tailed)		.017	.391	.038	.049	.008	.005	.061	.005	.010	.079	.103	.032	.585	.146
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X22	Pearson Correlation	.419*	1	.271	.298	.169	.463**	.510**	.508**	.503**	.391*	.330	.392*	.392*	.006	-.087
	Sig. (2-tailed)	.017		.134	.097	.355	.008	.003	.003	.003	.027	.065	.026	.026	.973	.635
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X23	Pearson Correlation	.157	.271	1	.256	.634**	.405*	.627**	.222	.277	.446*	.635**	.336	.532**	-.084	-.052
	Sig. (2-tailed)	.391	.134		.157	.000	.021	.000	.222	.124	.010	.000	.060	.002	.647	.778
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X24	Pearson Correlation	.369*	.298	.256	1	.608**	.494**	.313	.507**	.354*	.352*	.255	-.071	.035	-.134	-.296
	Sig. (2-tailed)	.038	.097	.157		.000	.004	.081	.003	.047	.048	.159	.700	.851	.464	.100
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X25	Pearson Correlation	.351*	.169	.634**	.608**	1	.607**	.470**	.346	.404*	.533**	.608**	.077	.336	-.333	-.227
	Sig. (2-tailed)	.049	.355	.000	.000		.000	.007	.052	.022	.002	.000	.674	.060	.062	.213
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

X26	Pearson Correlation	.462**	.463**	.405*	.494**	.607**	1	.665**	.512**	.595**	.642**	.603**	.390*	.468**	.044	-.038
	Sig. (2-tailed)	.008	.008	.021	.004	.000		.000	.003	.000	.000	.000	.027	.007	.810	.836
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X27	Pearson Correlation	.482**	.510**	.627**	.313	.470**	.665**	1	.344	.585**	.642**	.674**	.611**	.539**	-.108	-.141
	Sig. (2-tailed)	.005	.003	.000	.081	.007	.000		.054	.000	.000	.000	.000	.001	.558	.441
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X28	Pearson Correlation	.335	.508**	.222	.507**	.346	.512**	.344	1	.433*	.351*	.068	.418*	.380*	-.114	-.324
	Sig. (2-tailed)	.061	.003	.222	.003	.052	.003	.054		.013	.049	.713	.017	.032	.534	.071
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X29	Pearson Correlation	.482**	.503**	.277	.354*	.404*	.595**	.585**	.433*	1	.899**	.695**	.302	.400*	-.169	-.084
	Sig. (2-tailed)	.005	.003	.124	.047	.022	.000	.000	.013		.000	.000	.093	.023	.354	.650
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X30	Pearson Correlation	.451**	.391*	.446*	.352*	.533**	.642**	.642**	.351*	.899**	1	.779**	.265	.431*	-.050	.086
	Sig. (2-tailed)	.010	.027	.010	.048	.002	.000	.000	.049	.000		.000	.143	.014	.788	.639

	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X31	Pearson Correlation	.315	.330	.635**	.255	.608**	.603**	.674**	.068	.695**	.779**	1	.348	.391*	-.114	-.067
	Sig. (2-tailed)	.079	.065	.000	.159	.000	.000	.000	.713	.000	.000		.051	.027	.533	.715
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X32	Pearson Correlation	.294	.392*	.336	-.071	.077	.390*	.611**	.418*	.302	.265	.348	1	.581**	-.151	-.375*
	Sig. (2-tailed)	.103	.026	.060	.700	.674	.027	.000	.017	.093	.143	.051		.000	.409	.034
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X33	Pearson Correlation	.379*	.392*	.532**	.035	.336	.468**	.539**	.380*	.400*	.431*	.391*	.581**	1	.053	.047
	Sig. (2-tailed)	.032	.026	.002	.851	.060	.007	.001	.032	.023	.014	.027	.000		.774	.798
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X34	Pearson Correlation	-.100	.006	-.084	-.134	-.333	.044	-.108	-.114	-.169	-.050	-.114	-.151	.053	1	.589**
	Sig. (2-tailed)	.585	.973	.647	.464	.062	.810	.558	.534	.354	.788	.533	.409	.774		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X35	Pearson Correlation	-.263	-.087	-.052	-.296	-.227	-.038	-.141	-.324	-.084	.086	-.067	-.375*	.047	.589**	1

Sig. (2-tailed)	.146	.635	.778	.100	.213	.836	.441	.071	.650	.639	.715	.034	.798	.000	
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

الملحق رقم 07:

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.151[a]	.023	-.010	.57311

a. Predictors: (Constant),فعالية التكوين

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.230	1	.230	.701	.409[b]
	Residual	9.854	30	.328		
	Total	10.084	50			

a. Dependent Variable: اداء العاملين

b. Predictors: (Constant), فعالية التكوين

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1	(Constant)	3.074	.819		3.754	.001
	فعالية التكوين	.205	.244	.151	.838	.409

a. Dependent Variable: اداء العاملين

الفرضية الثانية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.176[a]	.031	-.001	.57077

a. Predictors: (Constant), احتياجات التكوين

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.311	1	.311	.954	.337[b]
	Residual	9.773	30	.326		
	Total	10.084	31			

a. Dependent Variable: اداء العاملين

b. Predictors: (Constant),فعالية التكوين

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.489	.289		12.066	.000
	فعالية التكوين	.079	.080	.176	.977	.337

a. Dependent Variable: اداء العاملين

الفرضية الثالثة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.239[a]	.057	.025	.56302

a. Predictors: (Constant), تصميم برامج التكوين

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.574	1	.574	1.811	.188[b]
	Residual	9.510	30	.317		
	Total	10.084	31			

a. Dependent Variable: اداء العاملين

b. Predictors: (Constant), تصميم برامج التكوين

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.987	.578		5.165	.000
	تصميم برامج التكوين	.233	.173	.239	1.346	.188

a. Dependent Variable: الاعتمادية

الفرضية الرّابعة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.092[a]	.008	-.025	.57732

a. Predictors: (Constant), تنفيذ برامج التكوين

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.085	1	.085	.255	.617[b]
	Residual	9.999	30	.333		
	Total	10.084	31			

a. Dependent Variable: اداء العاملين

b. Predictors: (Constant), تنفيذ برامج التكوين

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1	(Constant)	4.046	.586		6.903	.000
	تنفيذ برامج التكوين	-.086	.169	-.092	-.505	.617

a. Dependent Variable: الاداء الفعلي

الفرضية الخامســة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.117[a]	.014	-.019	.57581

a. Predictors: (Constant), تقييم العملية التكوينية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.137	1	.137	.413	.525[b]
	Residual	9.947	30	.332		
	Total	10.084	50			

a. Dependent Variable: اداء العاملين

b. Predictors: (Constant), تقييم العملية التكوينية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1	(Constant)	4.224	.737		5.728	.000
	تقييم العملية التكوينية	-.145	.226	-.117	-.643	.525

a. Dependent Variable: اداء العاملين

الملحق رقم 08

* الفصل الأول *

التعريف و المهام

المـــادة01:

- المؤسسة العمومية الإستشفائية المستشفى الجديد عبد الكريم بودرغومة انشات بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2 شعبان عام 1436 الموافق 21 مايو 2015 يتمم الملحق الثاني من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 صفر عام 1433 الموافق 15 يناير سنة 2012 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها .

المـــادة02:

- تنشط المؤسسة العمومية الإستشفائية المستشفى الجديد عبد الكريم بودرغومة وتقدم خدماتهـــــــــا الصحية في الحدود الإقليمية لدائرة أدرار ، مقرها الإداري بأدرار المركزي .

المـــادة03 :

- تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية المستشفى الجديد عبد الكريم بودرغومة من مجموعة من المصالح الصحية تغطي مجموعة من السكان ضمن الإقليم المبين بالمادة (02)الثانية اعلاه .

Scanned by TapScanner

الملحق رقم 09

المـــادة 04:

- تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية المستشفى الجديد عبد الكريم بودرغومة بأدرار في التكفل بصفة متكاملة ومستمرة ومتسلسلة فيما يأتي :

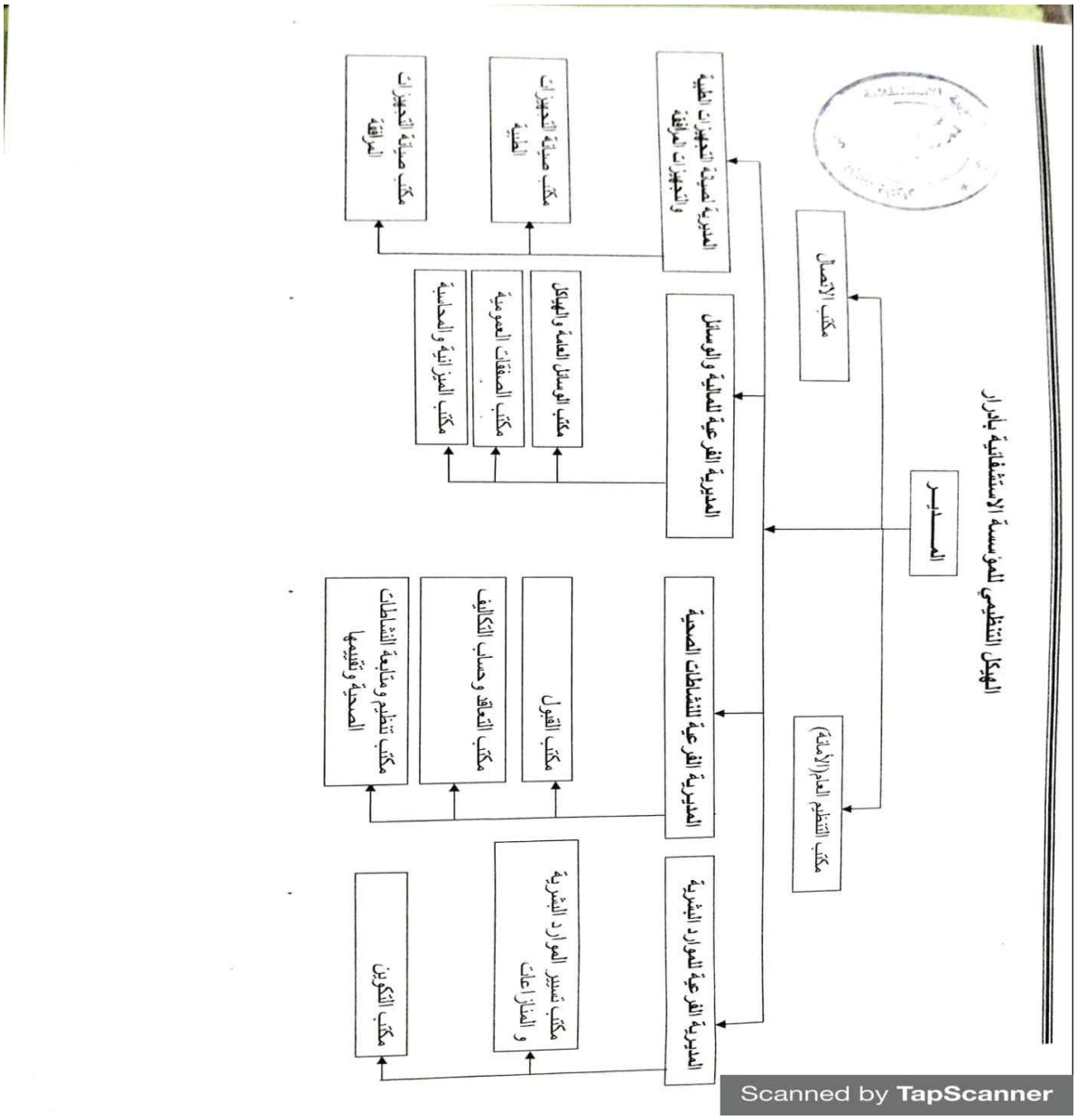
- الاستعجالات الطبية .
- العلاجات الطبية (الإستشفاء)
- التشخيصات الأساسية (الأشعة والتحاليل المخبرية)

- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم .

- يمكن استخدام المؤسسة العمومية الإستشفائية عبد الكريم بودرغومة ميدانا للتكوين الشبه الطبي والتكوين في التسيير ألاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين في حدود ما يسمح به القانون وكذا تنفيذ المخططات المحلية للتكوين المتواصل .

Scanned by TapScanner

الملحق رقم 10



Scanned by TapScanner

الملحق رقم 11

ملحق القرار رقم 07 مؤرخ في

يتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية أدرار -المستشفى الجديد-

المصالح	عدد الأسرة	الوحدات
الجراحة العامة	70	-02- 1- الجراحة العامة 2- جراحة العظام و الرضوض
علم الأوبئة		-02- 1- المعلومات الصحية 2- النظافة الاستشفائية
الأشعة المركزية		-02- 1- الأشعة 2- التخطيط بالصدى
المخبر المركزي		-02- 1- علم الأحياء المجهرية 2- الكمياء الحيوية
الطب الداخلي	40	-04- 1- الطب الداخلي 2- طب الأورام 3- طب أمراض الرئة و الصدر 4- الإنعاش الطبي
الطب الشرعي		-02- 1- التشريح 2- الخبرة الطبية القضائية
الصيدلية		-02- 1- تسيير المواد الصيدلانية 2- توزيع المواد الصيدلانية
الاستعجالات الطبية الجراحية	10	-02- 1- الاستعجالات الطبية 2- الاستعجالات الجراحية

Scanned by TapScanner

الملحق رقم 12

السنة 2021

المؤسسة العمومية الاستشفائية (المستشفى الجديد) بادرار

حصيلة التكوين وتحسيين المستوى وتجديد المعلومات بعنوان 2021

عدد المستفيدين من التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات				عدد الغير مستفيدين من التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات				عدد أيام التكوين				الإعتمادات المخصصة للتسيير بعنوان سنة 2021	الإعتمادات المخصصة للتكوين بعنوان سنة 2021	إعانات التسيير 2021	كتلة الأجور	نسبة استهلاك اعتمادات التكوين	نسبة استهلاك اعتمادات التكوين مقارنة باعتمادات التسيير	نسبة اعتمادات التكوين مقارنة بكتلة الأجور
الموظفون	الأعوان المتعاقدون	الوصف العقد	المناصب العقد	الموظفون	الأعوان المتعاقدون	الوصف العقد	المناصب العقد	الموظفون	الأعوان المتعاقدون	الوصف العقد	المناصب العقد							
9	0	0	0	321	61	0	8	1056+396+ يوم	0	0	0	186.650.000.00	600.000.00	0	531.875.000.00	%80	% 0.32	%0,16

حرر بادرار في :.....

المديـــــــــــــر

Scanned by TapScanner

الملحق رقم 13

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أدرار
كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أدرار في : 19 AVR 2022

رقم : 64 /ج.أ/ك.ع.إ.ت.ع.ت/ ق.ع.ت /2021

الى السيد : بكيري مصطفى

الموضوع : ترخيص بإجراء دراسة ميدانية

سيدي مدير المؤسسة يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموقرة مساعدة الطلبة المذكورة أسماؤهم أدناه، وذلك لغرض إجراء دراسة ميدانية لموضوع البحث الذي يقومون بإعداده ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.

بعنوان: قياس فعالية التكوين باستخدام أساليب تقييم أداء العاملين

سيدي مدير المؤسسة، نرجو من سيادتكم الموقرة الموافقة على الطلب، الذي سيمثل الإطار التطبيقي للإطار النظري الذي يتم إعداده من طرف الطلبة المعنيين.

وتقبلوا منا كامل تقديراتنا واحتراماتنا المتميزة.

* **الطلبة المعنيين:**

1 نور عائشة

2 الهادي دنيا إيمان

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير
د. بروكي عبد الرحمان

إمضاء مدير المؤسسة

بركاني عبد القادر
المدير الفرعي للموارد البشرية

Scanned by TapScanner

الملخص

سعت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه التكوين وأثره على أداء العاملين بمؤسسة الاستشفائية العمومية – المستشفى الجديد- 120 سرير تليلان.

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإسقاط هذه الدراسة ميدانيا على عينة من مؤسسة الاستشفائية العمومية، ولغرض جمع البيانات تم توزيع استبانه على عينة من موظفين (أطباء عامين ومتخصصين – إداريين – ممرضين) في المؤسسة والتي بلغ عددها 50موظف حيث تم استخدام برنامج spss لتحليل بيانات الاستبانة بالاعتماد على الأدوات الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تصميم البرنامج التكويني وأداء العاملين بمؤسسة الاستشفائية العمومية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى أداء العاملين في مؤسسة الاستشفائية العمومية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى للمتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية:

التكوين، أداء العاملين، احتياجات التكوين، تصميم البرنامج التكويني، تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم العملية التكوينية، تنمية المعارف(التعلم)، تنمية المهارات السلوكية، النتائج.

Abstract:

This study sought to determine the role played by training and its impact on the performance of employees in the public hospital institution - the new hospital - 120 beds

To achieve the objectives of the study, we dropped this study on a field sample from the public hospital institution, and for the purpose of data collection, a questionnaire was distributed to a sample of employees (general doctors and specialists - administrators - nurses) in the institution, which numbered 50 employees, where the spss program was used to analyze the questionnaire data based on Statistical tools. The study reached a set of results, the most important of which are:

- There is a statistically significant relationship between the training program design dimension and the performance of employees in the public hospital institution at the level of significance $\alpha \leq 0.05$
- There are statistically significant differences about the level of performance of workers in the public hospital institution at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ due to personal variables.

key words:

Training, employee performance, training needs, designing the training program, implementing the training program, evaluating the formative process, developing knowledge (learning), developing behavioral skills, results.