

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبتين

- بكة نصيرة

- عبد العزيز كريمة

تحت عنوان:

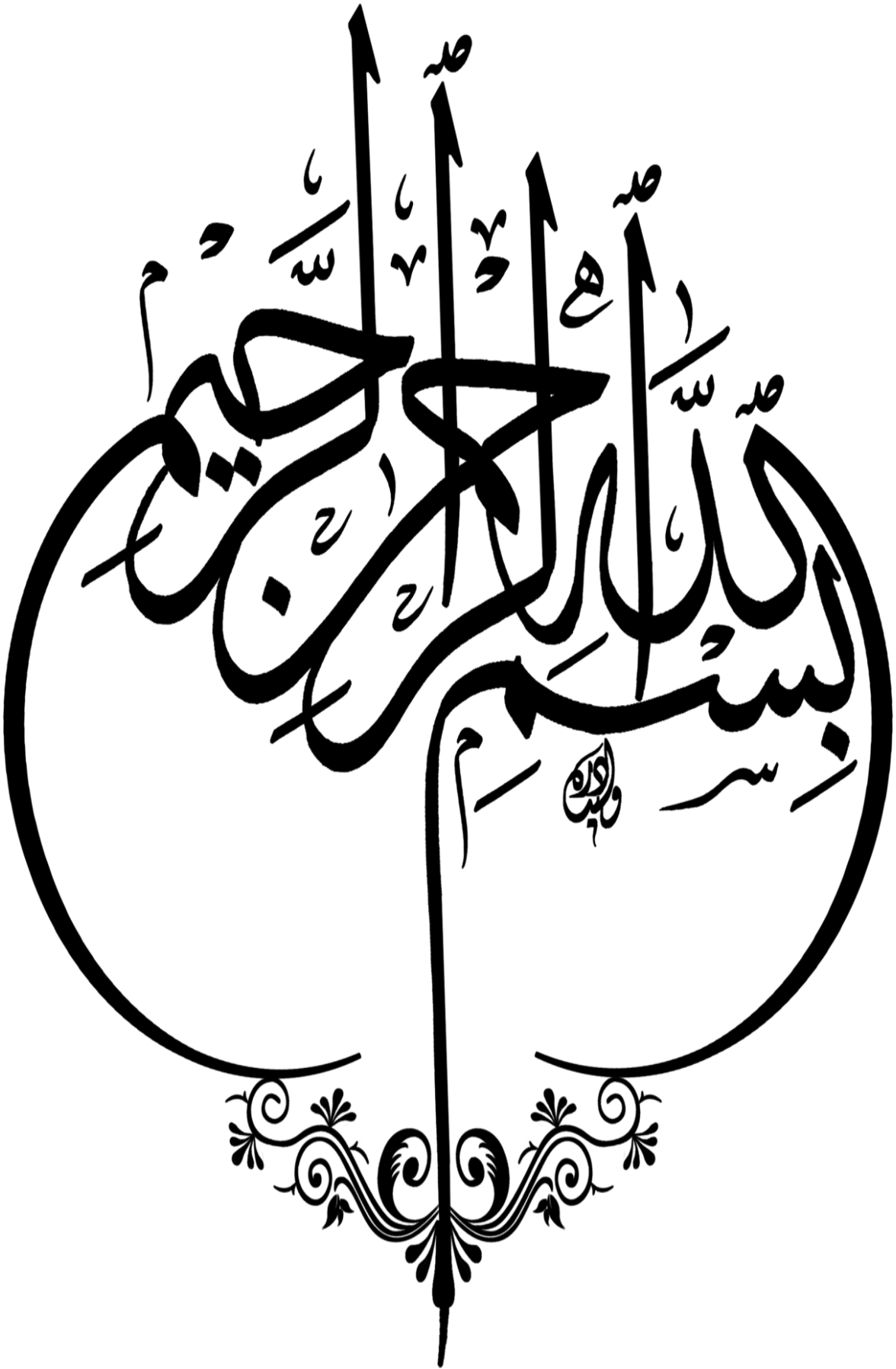
أثر التكوين والتدريب في تحسين أداء العاملين

- دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة -

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
	جامعة المسيلة	رئيسا
د. بعيطيش شعبان	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2021



شكر وعرفان

قال رسول الله ﷺ: "من اصطنع إليكم معروفا فجازوه فإن عجزتم

عن مجازاته فادعوا له حتى يعلم أنكم شكرتم فإن الله شاكري يحب الشاكرين".

فالحمد لله، والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل والمنة على توفيقه لانجاز هذا العمل

فإن أصبت فمن الله وحده وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان.

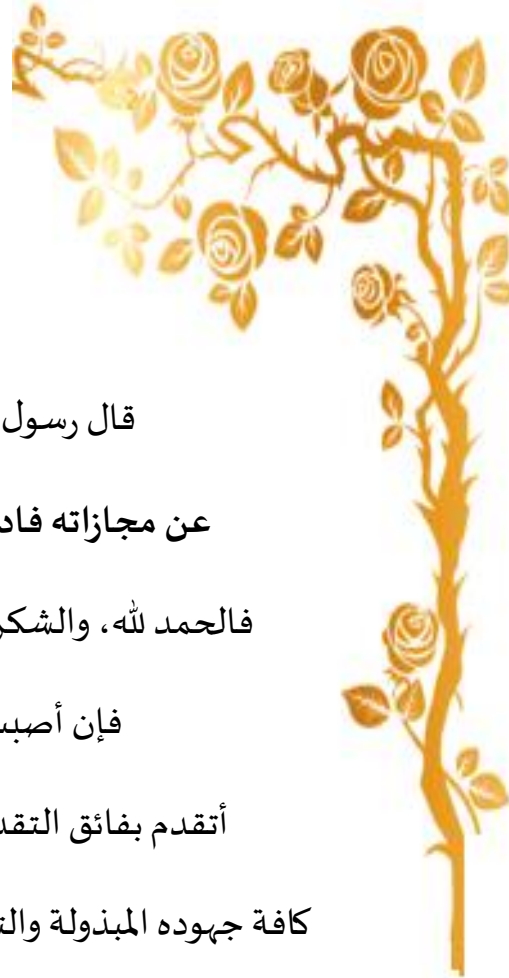
أتقدم بفائق التقدير والاحترام والشكر والكثير من الامتنان إلى الأستاذ المشرف على

كافة جهوده المبذولة والتوجيهات القيمة في سبيل انجاز هذه المذكرة الدكتور بعيطيش شعبان

ووقفه الله لمزيد من التمييز والنجاحات في مسيرته العلمية والمهنية.

كما لا يفوتني إطلاقاً شكر أعضاء لجنة المناقشة على التفضل بقبول مناقشة

هذه المذكرة بهدف إثراء البحث العلمي.



إهداء

الحمد لله الذي زين دربي بالعلم ووقفنا لإنجاز هذا العمل

ونهدي ثمرة جهدنا المتواضعة إلى :

الى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا

الى روجي امي الزكية الطاهرة

الى اختي التي علمتني ان مادامت هناك حياة فهناك

الى من جرع الكأس الفارغ غليستيني قطرة حب الى من حصد الأشواك عن

دربي أمي واخواتي وخالي

الى كل هؤلاء اهدىكم تخرجي

الى اساتذتي وأهل الفضل علي الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه

والارشاد

الى من جعلهم الله اخوتي وأحببتهم طلبة سنة ثانية ماستر ادارة اعمال وادارة استراتيجية

بكرة نصيرة



إهداء

الحمد لله الذي زين دربي بالعلم ووفقنا لإنجاز هذا العمل

ونهدي ثمرة جهدنا المتواضعة إلى:

امي العزيزة حروز مرزاقه والى ابي عبد العزيز دراجي

والى اخوتي شمعة حياتي منير، عز الدين، الحسن والحسين

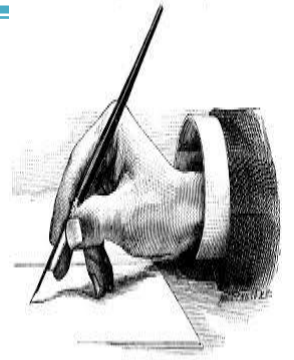
الى اختي حبيبة قلبي أمنة

والى خالتي حروز عقيلة.

عبد العزيز كريمة



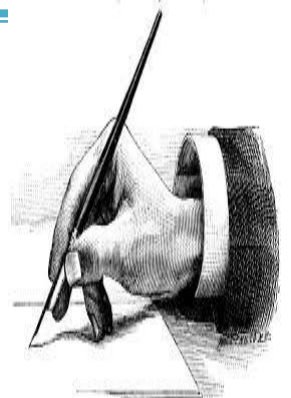
فهرس المحتويات



الصفحة	المحتويات
-	الشكر والاهداء.....
I	فهرس المحتويات.....
IV	فهرس الجداول.....
V	فهرس الأشكال.....
أ- ح	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاثر التكوين والتدريب في تحسين اداء العاملين	
10	تمهيد.....
11	المبحث الأول: عموميات حول التكوين.....
11	المطلب الأول: تعريف التكوين.....
13	المطلب الثاني: أهمية التكوين.....
16	المطلب الثالث: المسؤولون عن عملية التكوين ومراحلها.....
19	المطلب الرابع: تصميم البرنامج التكويني.....
22	المطلب الخامس: معوقات عملية التكوين و شروط نجاحه.....
24	المبحث الثاني : التدريب.....
24	المطلب الاول: تعريف التدريب.....
24	المطلب الثاني : أهداف التدريب واهميته.....
26	المطلب الثالث: أنواع التدريب.....
28	المطلب الرابع: العملية التدريبية.....
31	المبحث الثالث: الاداء.....
34	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين ومحدداته.....
37	المطلب الثاني : ماهية أداء العاملين.....
38	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء العاملين.....
39	المطلب الرابع: تحسين أداء العاملين.....

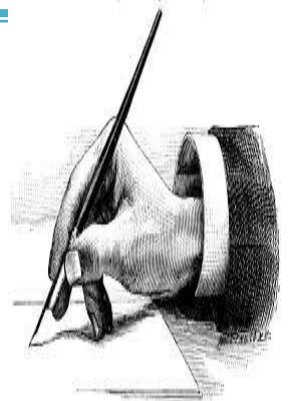
40 خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية مركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة	
42 تمهيد
43 المبحث الأول: للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة
43 المطلب الأول: تعريف عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة
45 المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة
52 المطلب الثالث: أهداف المركب وآفاقه المستقبلية
51	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية وعرض تحليل بيانات المحاور واختبار الفرضيات
51 المطلب الأول: عينة الدراسة
53 المطلب الثاني: متغيرات الدراسة
54 المطلب الثالث: منهج وأدوات الدراسة
54 المطلب الرابع: اختبار طبيعة البيانات (إتباع التوزيع الطبيعي)
64 خلاصة الفصل
68 الخاتمة
70 قائمة المراجع والمصادر
- قائمة الملاحق

فهرس الجداول



الصفحة	العنوان	الرقم
51	الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	1
53	متغيرات الدراسة	2
53	مجالات المتوسط الحسابي	3
53	قيمة معامل AlphaCronbach's	4
54	اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov)	5
55	يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول التكوين	6
57	يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني التدريب	7
59	يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثالث الأداء	8
61	يوضح نتائج الانحدار المتعدد	9

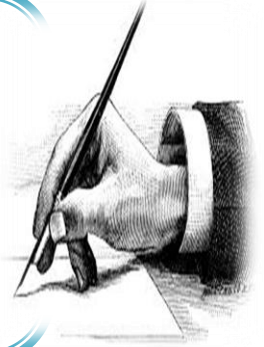
فهرس الأشكال



جدول الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
13	مكونات التكوين	1
15	يوضح أهمية التكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة	2
21	مراحل عملية التكوين	3
26	اهمية التدريب	4
30	مراحل العملية التدريبية	5
51	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	6
52	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الشخصية	7
56	يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات للمحور الأول التكوين	8
58	يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات للمحور الثاني التدريب	9
60	يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات للمحور الثالث الأداء	10

مقدمة



مقدمة:

يعتبر التكوين أحد أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومواكبة التقدم العلمي و التكنولوجي، وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها والرفع من مردوديتها والمحافظة على جودة مخرجاتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، و الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية؛ فالعملية التكوينية تجعل الأفراد قادرين على مداومة كل الضغوطات و التحديات الإنسانية و التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي لها علاقة مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الرئيسي لمختلف عناصر الإنتاج من جهة أخرى؛ و عليه نجد بعض المؤسسات تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين الأداء، و تقوم بوضع برامج تكوينية خاصة بها وتخصص اعتمادات مالية معتبرة لتنفيذها حتى يتسنى لها الحصول على موظفين لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات عالية و تحقيق الأهداف المخطط لها.

تعد وظيفة التدريب احدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية إذ يندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء العاملين ، ولمواكبة التغيرات السريعة التي طالت كافة بيئات العمل وشكلت ضغوط في كافة الاتجاهات على المؤسسات وجب التكيف معها بالتركيز على تدريب العاملين فيها للتأثير في أدائهم نحو الأحسن.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الاتي:

أولاً: إشكالية الدراسة

❖ هل للتكوين والتدريب أثر في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

الأسئلة الفرعية

1. هل مستوى التكوين في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع؟
2. هل مستوى التدريب في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع؟
3. هل مستوى الأداء في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

قصد معالجة الإشكالية المطروحة تمت صياغة جملة من الفرضيات التي يتم إثباتها أو نفيها من خلال انجاز البحث، وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

الفرضية العامة: " للتكوين والتدريب أثر في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة "

ومنه نتفرع الى الفرضيات الفرعية وهي:

الفرضية الأولى: مستوى التكوين في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

الفرضية الثانية: : مستوى التدريب في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

الفرضية الثالثة: : مستوى الأداء في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في الآتي:

- التدريب يساعد العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين إتجاه العمل بالمؤسسة.
- يساعد التدريب في اكتساب مهارات وخبرات جديدة.
- التدريب يساعد في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة، أو المهارة أو كليهما.
- الدراسة تهدف الى الكشف عن بعدين مهمين في حياة المؤسسات وهوما التكوين وتحسين اداء العاملين.
- مساهمة مطاحن الحضنة في التنمية الاقتصادية، حيث يمكن التكوين والتدريب من تحسين اداء العاملين.

رابعا: أهداف الدراسة

تتمثل الاهداف المستوحات من دراسة هذا الموضوع في:

- التعرف على العلاقة بين التكوين والاداء.
- محاولة إبراز دور وأهمية التكوين والتدريب بالنسبة للمؤسسة و أهميته بالنسبة للمستخدمين.

- تطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء العاملين فيها.
- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين والتدريب على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة.
- تطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء العاملين فيها.
- محاولة اكتشاف و معرفة واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية.
- تحليل و دراسة أثر التكوين على أداء الفرد في المؤسسة الاقتصادية.
- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

خامسا: أسباب إختيار موضوع الدراسة

إن إختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع ذاتية وموضوعية وتتمثل في:

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بتحسين الأداء.
- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة.
- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص.
- ان التكوين والتدريب يلعب دورا مهما و أساسيا في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات العاملين لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد و أقل تكلفة.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة وأهم مورد فيها.
- إمكانية البحث متوفرة، أي هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في استيعاب هذا الموضوع.

سادسا: صعوبات الدراسة

تم مواجهة مجموعة من الصعوبات عند إعداد هذا البحث، سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، يمكن إيجاز أهمها فيمايلي:

- عدم وجود ثقافة تطبيق والتعامل مع الاستبيان في المؤسسات محل الدراسة.
 - تعامل كثير من العاملين مع الاستبيان بطريقة غير علمية.
 - صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان
- المعد لذلك، وذلك بسبب إشغال الكوادر من الإطارات والإطارات السامية بالمؤسسة محل الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا في ما يلي:

الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال منتصف شهر ماي الى 12 جوان 2022.

ثامناً: منهجية وادوات الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة وتماشياً مع الموضوع ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، وذلك من خلال وصف التكوين والاداء والتدريب ، أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد منهج دراسة حالة.

أما بالنسبة للأدوات التي تم استخدامها في الجانب النظري وتتمثل أساساً في المسح المكتبي من خلال الاطلاع على المراجع والدراسات المتوفرة حول موضوع وكذلك ما هو متوفر على شبكة الانترنت، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاستعانة بالاستبيان لتسهيل عملية عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية.

تاسعاً: الدراسات السابقة

الدراسة الاولى: دراسة "منتهى قاسم النعيمي " 2010 بعنوان: "أثر التدريب على تطوير أداء العاملين من وجهة نظر المديرين"، صحة العراقية من وجهة نظر المديرين كما هدفت إلى

التعرف على العلاقة بين الأبعاد الفكرية والسلوكية والاقتصادية للتدريب على الأداء، والمشاكل التي تعيق سير العملية التدريبية في الوزارة، أجريت هذه الدراسة على مديري وزارة الصحة العراقية بجامعة اليرموك أربد، الأردن.

حيث كانت نتائج الدراسة:

- كان مستوى تأثير التدريب على تطوير أداء العاملين بوزارة الصحة العراقية متوسطا
 - كان مستوى تأثير الأبعاد الاقتصادية للتدريب على الأداء من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطا.
 - كان مستوى وجود مشاكل ومعوقات تواجه وتعيق تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في مجال عمل الموظفين بدرجة متوسطة.
 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمستوى التعليمي) .
- الدراسة الثانية: دراسة بودوح غنية "2012-2013": بعنوان "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على استراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أثرها على أداء الموارد البشرية، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية.

حيث كانت نتائج الدراسة:

- أن إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية، وتعتبر هذه الاستراتيجية كإستجابة لظروف ومتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أما التكوين فيكون قصير المدى وليس تكوين مخطط.

– أن التكوين يتم وفقا لإحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع إلى أن الطب وطرق العلاج يعرف تطور مستمرا.

– هناك توافق بين الاهداف الاستراتيجية من جهة و أهداف التكوين من جهة أخرى وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف يعتبر من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.

– هناك استراتيجية تنظيمية في تحديد الإحتياجات من التكوين المتواصل لها تاثير إيجابي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية.

الدراسة الثالثة: دراسة بوقطف محمود "2013-2014": بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة.

حيث تمحورت عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم و اجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف.

حيث كانت نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الاسس والمتطلبات الضرورية لانه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم، واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات.

عشرة: هيكل الدراسة

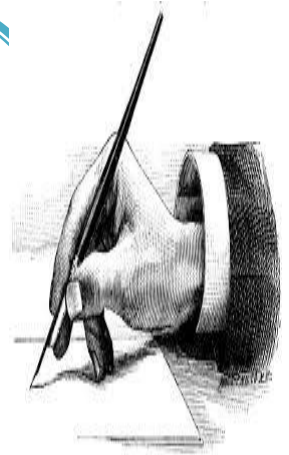
سعيًا للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال مقدمة وفصلين وخاتمة، تتضمن المقدمة الإطار المنهجي والدراسات السابقة.

الفصل الأول: متعلق بالإطار النظري لأثر التكوين والتدريب في تحسين الاداء العاملين حيث كان عنوان المبحث الأول: عموميات حول التكوين، أما المبحث الثاني كان تحت عنوان: التدريب، والمبحث الثالث: الاداء

أما الفصل الثاني: متعلق بالدراسة الميدانية، ويشمل ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول: نتناول فيه تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة والمبحث الثاني: **الطريقة والإجراءات** الدراسة الميدانية من خلال عرض الأدوات المستخدمة في ميدان الدراسة، والتي اقتصرت على أسلوب الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات أما المبحث الثالث: عرض تحليل **تحليل نتائج الدراسة الميدانية** واختبار الفرضيات وتم فيه تحليل مختلف نتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للاثر
التكويني والتدريب في
تحسين اداء العاملين



تمهيد:

ان التغيرات المتسارعة التي يعيشها مجتمع المعرفة اليوم و ما أفرزته من مفاهيم جديدة في كل المجالات، يتطلب من الجميع التعامل معها بعقلية جديدة قائمة أساسا على أن التعلم يعد مرتبطا بمرحلة أو فترة زمنية معينة أو بمكتسبات ثابتة، كما أصبح ضرورة حتمية ترافق الإنسان طوال حياته وهذا التطور الجديد يتطلب تعديل مفهومه للتكوين و يتعامل معه على أنه ضرورة مؤكدة، يستلزم اكتسابها باستمرار مما يساهم في رفع أداء المورد البشري و بالتالي يتطور مردوده، و تزداد نجاعة المؤسسة ككل و استمراريتها.

حيث تعد وظيفة التدريب احدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية إذ يندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء العاملين، ولما كبت التغيرات السريعة التي طالت كافة بيئات العمل وشكلت ضغوط في كافة الاتجاهات على تركيز على تدريب العاملين فيها للتأثير في أدائهم نحو الأحسن، المؤسسات و جب التكيف معها وعليه تناولنا في هذا الفصل الاطار النظري للتدريب وأداء العاملين، ومحاولة معرفة العلاقة بينهما، إذ قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الاول: عموميات حول التكوين

المبحث الثاني: التدريب

المبحث الثالث: الاداء

المبحث الأول: عموميات حول التكوين

تهتم المؤسسات بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية، يكون له عائد يظهر في شكل زيادة على مستوى الفرد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي يؤطر لمختلف مفاهيم المتعلقة به، وهذا ماسوف نتطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف التكوين

التعريف الاول: تكوين هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفاءته الإنتاجية ويعد علما من العلوم اذا نظرنا اليه من ناحية تطبيقية¹.

التعريف الثاني: يعرف حسنين2002: العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

التعريف الثالث: يعتبر التكوين وظيفة من وظائف المؤسسة تهدف الى احداث تغييرات في أداء العاملين مما تؤدي هذه التغييرات الى تزويد الموظف بالمعلومات والمهارات والمعارف، التي تكسبه معارف جديدة ذات مستوى عالي من الدقة والخبرة التي يمكن الاعتماد عليها في أداء عمله بطريقة جيدة، ومواكبة جميع التغييرات التي قد تحصل في المؤسسة .

التعريف الرابع: التكوين هو نظام من الفاعلين، البرامج، الأدوات، التي تعمل على احداث تغيير في البيئة المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل، حيث تتمثل مكونات هذا النظام فيما يلي: مدخلات، العمليات، المخرجات، تغذية عكسية².

من خلال تعريف السابقه نستخلص ان التكوين يركز على ثلاث مستويات:¹

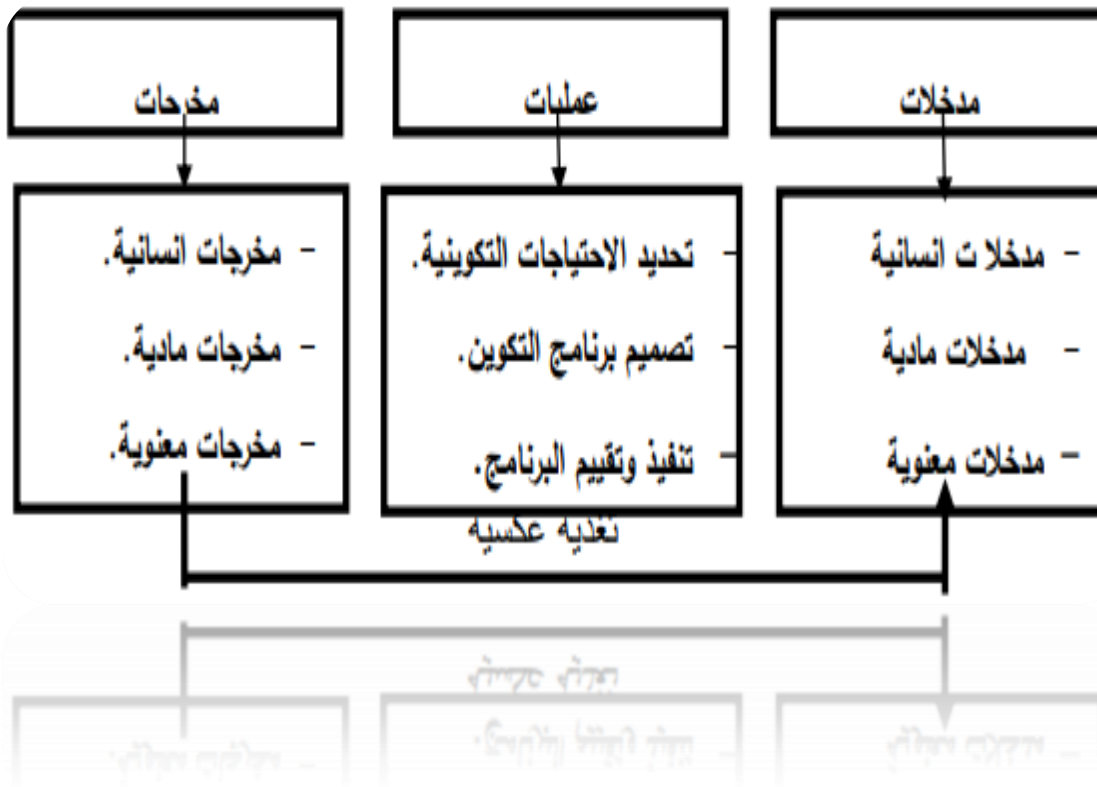
¹قلوسي لطيفة، دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين دراسة حالة بمؤسسات الضمان الاجتماعي للأجراء، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، ادارة أعمال، جامعة أحمد درارية أدرار، 2020/2019، ص6.

²كنزة بوزنيط، فريدة فقعاص، أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري المورد البشري دراسة حالة مؤسسة ،أقمصة جن جن، مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،تسيير الموارد البشرية،جامعة جيجل ، 2015/2014، ص11.

الفصل الأول — الاطار المفاهيمي للاثر التكويني والتدريب في تحسين اداء العاملين

- **المستوى المعرفي:** بحيث ان التكوين يهدف الى تنميه المستوى المعرفي من خلال تزويد المتكون بالمعارف المطلوبة والاهتمام بالمكتسب المعرفي واعداد الكفاءات.
- **المستوى المهاري:** تركز على ضرورة امتلاك المهارات وتنميتها من أجل الرفع مستوى الاداء.
- **المستوى السلوكي:** دورها على التزويد بالمعارف والمهارات بل يتعدى الى سلوك الفرد. ومنه في التكوين يتميز بانه:
 - عمليه منظمة تتم على اساس التخطيط.
 - عمليه مستمرة.
 - له اهداف محدده وواضحة.

الشكل رقم 01: مكونات التكوين



¹كنزة بوزنيط، فريدة فقعا، مرجع سابق، ص 12-13

المصدر: قلوبسي لطيفة، دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين دراسة حالة بمؤسسات الضمان الاجتماعي للأجراء، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، ادارة أعمال، جامعة أحمد درارية أدرار، 2020/2019، ص09.

المطلب الثاني: أهمية التكوين

تتضح اهمية التكوين في المؤسسة على جانبين¹:

اولا: اهمية التكوين على مستوى المؤسسة:

- ✓ يؤدي تكوين الى ارتفاع الارباح او الحالات الملائمة للأرباح
- ✓ يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم
- ✓ يدعم انشاء احسن صورة عن المؤسسة ويشجع الصدق والانفتاح والثقة
- ✓ يحسن العلاقات بين الاطارات ومروؤوسهم ويساعد على فهم وضع السياسات التنظيمية
- ✓ يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل
- ✓ يساعد على التكيف مع التغيرات الحاصلة

ثانيا: أهمية التكوين على مستوى الفرد:

- ✓ يساعد الفرد على اتخاذ القرارات حسنه وحل المشاكل بفعالية اكثر
- ✓ يشجع النمو الشخصي و الثقة بالنفس
- ✓ يسمح بالتدرج في انجاز الاهداف الشخصية للمستخدمين المكونين والاعوان التكويني
- ✓ يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفها وكتابيا
- ✓ يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة
- كما اضاف علي محمد ربابعة اهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية وتتمثل في ما يلي

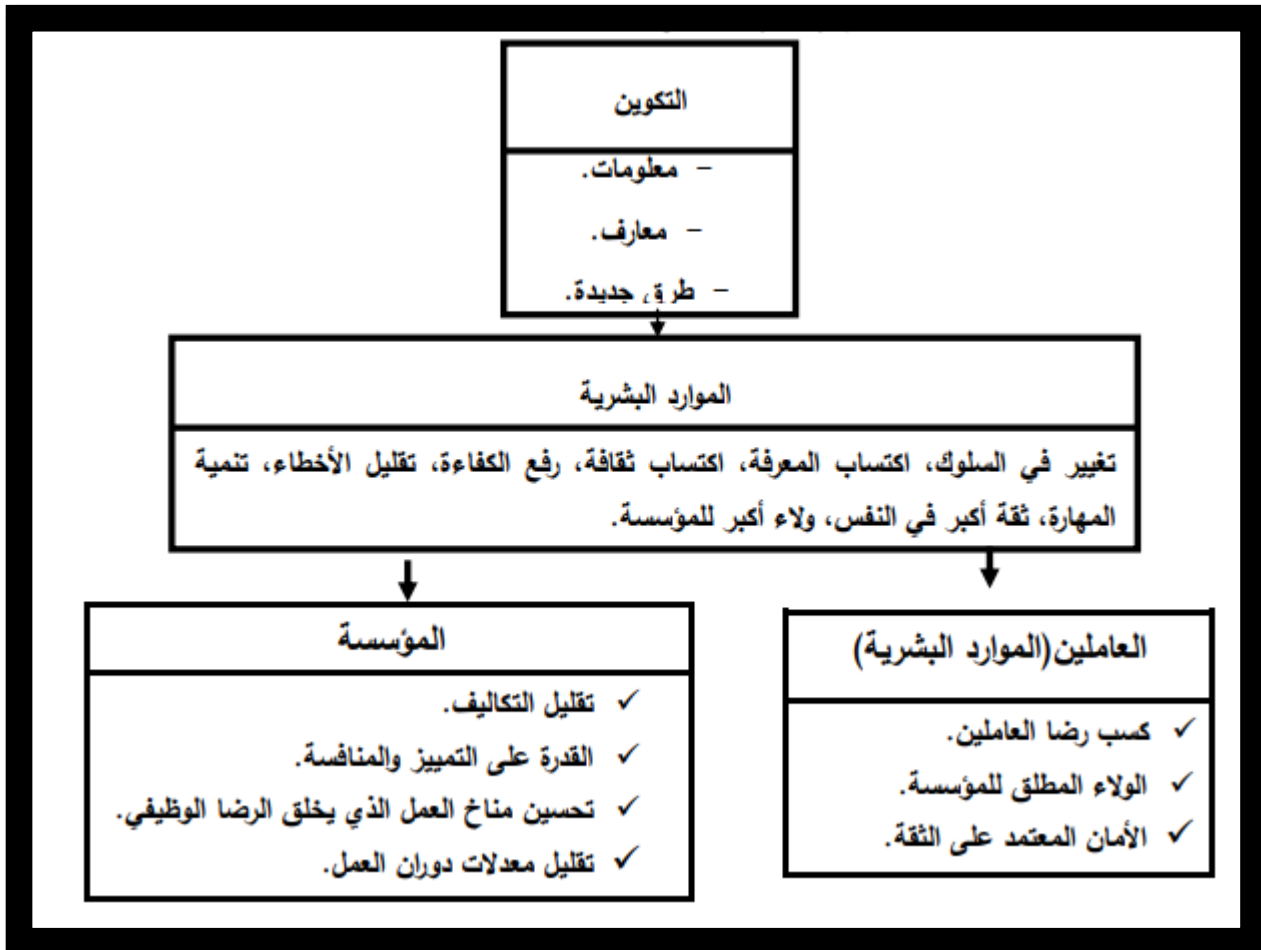
- ✓ تطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين افراد العاملين
- ✓ تطوير امكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة

¹كنزة بوزنيط، فريدة فقعاص، مرجع سابق، ص 13-14.

✓ توثيق العلاقة بين الادارة والافراد يساهم في تنميته وتطوير عمليه التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة

ان الشكل الآتي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة:

الشكل 02: يوضح أهمية التكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة



من خلال الشكل رقم 02 نلاحظ بان عمليه التكوين لها اهميه كبيره بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة حيث تتمثل اهميته بالنسبة للمورد البشري في كسب رضاه وخلق لديه روح الولاء للمؤسسة وثقته بها.

اما اهميته بالنسبة للمؤسسة فتتضمن تقليل التكاليف العامة المصروف على مواردها البشرية من خلال تكوينهم ومتابعتهم حيث يؤدي التكوين المتميز الى سرعه اداء المهام واتقانها والمحافظة على التجهيزات من التلف وتقليل الغياب عن العمل بالإضافة الى القدرة على التميز والابداع ومنافسه مؤسسات التي تعمل في نفس المجال وذلك بتحسين نوعيه الخدمات وجودتها

اريد تكوين كذلك دور في تحسين مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمل

المطلب الثالث: المسؤولون عن عملية التكوين ومراحلها

العملية التكوينية هي مجموعه من الانشطة والعمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتكويين لتحقيق اهداف معينه في برنامج تكوين معين وتحدث الاثار او الاثار المطلوبة فيه قد اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن ان تشملها العمليات التكوينية فبعضهم توسع في خطواتها والبعض الاخر ضيقه في عدد الخطوات وقبل الخوض في مراحلها لابد من تبيان من المسؤول عن هذه العملية.

اولا: المسؤولون عن عملية التكوين:

غالبا ما تنحصر عمليه التكوين في المؤسسات المختلفة على عاتق القيادات الادارية التي تتمتع بمسؤوليه اداره القوى البشرية سواء على مستوى المؤسسة ككل او في اطار الاقسام والشعب الخدمائية والانتاجية وغيرها ويمكن الاشارة الى تلك المسؤولية التي يمكن ان تناط بما يلي¹:

-**الادارة العليا**: اذا ارادت المؤسسة ان يكون لديها برامج التكوينية فعاله فلا بد ان تلتزم الادارة العليا بالتكوين واهميته كاستثمار بشري ولا بد ان تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة كما لابد ان تتبنى ثقافه تنظيميه تشجع التكوين وتجعل منه قيمه اساسيه تؤكد نجاح المؤسسة باستمرار طالما تعتمد التكوين وسيله علميه اساسيه للتطور والنمو

-ادارة الموارد البشرية:

حيث تقع على عاتقها مسؤوليه مباشره في تهيئه المتطلبات البشرية والمادية الخاصة ببرامج التكوينية وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان محددين

-**المشرف المباشر**: لابد للمشرف المباشر ان يشجع المورد البشري المرشح للتكوين على ضرورة الاستفادة من البرنامج التكويني وتسهيل عملية حضوره الى تلك البرامج بالوقت والمكان

¹كنزة بوزنيط، فريدة فقعا، مرجع سبق ذكره، ص24-25

المحدد بحيث ان توفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي هي من الامور التي يجب ان يساهم بها المشرف مساهمة فعالة

-**الموظف المتكون:** المساهمات السابقة التي اشارنا اليها لا يكون لديها قيمه تذكر في نجاح البرامج التكوينية اذا لم يكن لدى المتكون الرغبة الصادقة في التعلم اكتساب معارف ومهارات او سلوكيات جديدة ولا بد ان يشجع العاملون بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المؤسسة.

ثانيا: مراحل عملية التكوين:

1.تحديد الاحتياجات التكوينية:¹ ان الاحتياجات التكوينية هي مجموعه التغيرات والتطويرات احداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناءا على احتياجات اللازمة والظاهرة التي يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين ولتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة ومنه في النشاط التكويني يعتمد على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات المناسبة لتنمية تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات الى برامج وسياسات تعمل على تحقيق الاهداف.

-**تعريف الاحتياجات التكوينية:** هي ما يحتاجه الافراد من تكوين لتنمية شخصياتهم من:

- المعارف والمهارات الادارية والفكرية.

- المعارف والمهارات السلوكية.

اما مسؤوليه تحديد الاحتياجات التكوينية هي مهمه من مهمات الادارة العليا للمؤسسة وفي بعض الاحيان توكل هذه المهمة لانشغال الادارة العليا في العمل الى خبراء التكوين الذين يكونون من داخل المؤسسة في بعض الاحيان ومن خارجها على الاغلب.

-**طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:**

هناك ثلاث طرق لتحديد هذه الاحتياجات هي:

¹كنزة بوزنيط، فريدة فقعا، مرجع سابق، ص 26

أ- تحليل القوى العاملة: حيث يتم التعرف على مهارات ومؤهلات الموارد البشرية ومقارنتها بمتطلبات الوظائف اضافة الى التعرف على طرق وعادات العمل وهل لدى المورد البشري استعداد للتطور وتلقي التكوين وملاحظه ودراسة جوانب القصور في المهارات والاتجاهات السلوكية وما هي برامج التكوين التي من شأنها سد الفجوة في العمليات التكوينية ويمكن القيام بذلك من خلال مجموعه من الوسائل اهمها:

✓ تقرير الاداء

✓ المقابلات مع العاملين والمشرفين من اجل معرفه اسباب القصور.

✓ الاجتماع بمسؤولي الاقسام للتعرف على مشكلات العاملين في الاداء.

✓ تقارير التفتيش والمراجعة التي تبين نواحي القصور.

✓ ملاحظات الرئيس على العامل من حيث ملاحظة نقاط القوة والضعف.

ب- تحليل الوظائف: وتتمثل في تحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وبما يتلائم مع التغيرات البيئية ويتم ذلك من خلال تحليل الوظائف وتوصيفها من خلال النقاط التالية:

✓ المستوى الفعلي لشاغلي الوظيفة

✓ المستوى التكويني

✓ المسؤوليات

✓ الجهد المطلوب بذله

✓ ظروف ومكان العمل

ج. تحليل التنظيم: تستطيع الإدارة من خلال تحليل التنظيم الوقوف على كثير من المشاكل

التنظيمية والتي قد تكون من بين الأسباب التي تحول دون تحقيق هدف معين، وقد يدور هذا

التحليل حول مدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الموارد

البشرية، مدى تفويض السلطة الى المرؤوسين ،مدى وجود خطوط اتصال بين المستويات

الإدارية المختلفة.

المطلب الرابع: تصميم البرنامج التكويني

يشمل البرنامج التكويني بصفة أساسية ثلاثة عناصر رئيسية هي: ¹

- تحديد أهداف البرنامج.
- تحديد مكونات البرنامج.
- تحديد أساليب التكوين.

ويتوقف تحديد البرنامج التكويني على طبيعة الاحتياجات التكوينية وعلى أساس الخصائص والقدرات والمهارات المراد اكسابها، حيث يميز العديد من الأهداف منها: تنمية معلومات الفرد النظرية لتحسين أدائه، تنمية قدراته باستخدام أساليب ووسائل جديدة ، تطوير سلوكه في الأداء وماشابه ذلك من الأهداف

ومن الضروري لوضع الأهداف أن يراعي مايلي:

- أن تكون الأهداف محددة تحديدا واضحا ودقيقا.
- أن تكون منسجمة مع الأهداف العامة للتكوين.
- أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق والقياس.
- أن تكون ذات قيمة أي تعالج مشكلات دقيقة.

أما مكونات البرنامج التكويني، فيتم تحديدها في ضوء الأهداف المستوحاة من حجم الاحتياجات التكوينية وعدد الأفراد والمرشحين للالتحاق بالبرنامج.

ان البرنامج التكويني يمكن أن يضع العديد من العناصر منها :

-**موضوع التكوين:** أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها والمنطلق المنتهج في تتابع عرضها.

-**تحديد مسؤولية الإدارة:** أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.

-**تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها:** وهذا لاثارة واقع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو امر أساسي في اعداد البرامج التكوينية.

¹كنزة بوزنبيط، فريدة فقعا، مرجع سابق، ص 26

-**تحديد أساليب التكوين:** ولأهمية وتنوع أساليب التكوين التي يمكن استخدامها كلها أو جزء منها لتحقيق أهداف البرنامج التكويني

-**تخصيص ميزانية التكوين:** أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني ورصد الاعتمادات اللازمة لها.

-**تنفيذ برنامج التكوين:** ان مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و تجسيده ميدانيا وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عوامل منها: قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية)، نوعية المكونين، نوع ومحتوى البرنامج بالإضافة الى توفير القاعات اللازمة، كل هذه الظروف يجب أن تضبط وتوكل لفرد أو مجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من أجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية وفي هذه المرحلة يجب :

- أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية.

- يجب تحديد الاحتياجات التكوينية أي الجزئيات التي تتطلب بعض التكوين.

- ينبغي حساب التكاليف والعوائد المحتملة.

-**تقييم عملية التكوين:** تقييم برنامج التكوين يعتبر جزء أساسي من نشاط التكوين، حيث يعرف التقييم على أنه: "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس الكفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني". وعليه نحن اذن في حاجة ماسة الى القيام بعملية التقييم لعدة أسباب:

- التأكد من أن البرنامج التكويني يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له.

- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.

- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.

- معرفة مدى ملائمة الموارد التكوينية المستخدمة.

وعموما فان عملية تقييم البرنامج التكويني تعتمد على مؤشرات منها مايلي:

-**أهداف التكوين:** هل حققنا هدفنا من البرنامج أم لا؟ وهنا يجب أن نركز على بعدين أساسيين لأهداف التكوين وهما: درجة توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من جهة ومع الاحتياجات من جهة أخرى، وهذا ما يعرف بتقييم الفعالية.

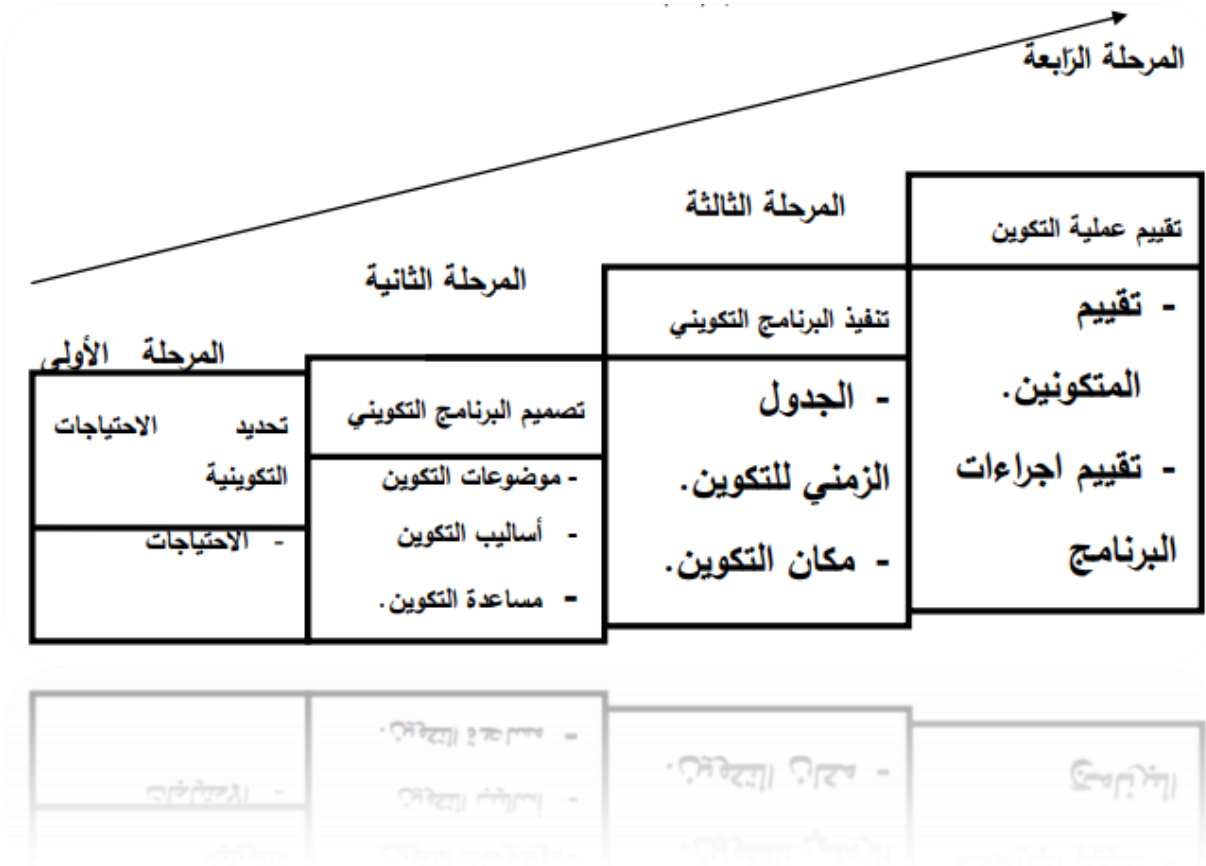
الفصل الأول — الاطار المفاهيمي للاثر التكويني والتدريب في تحسين اداء العاملين

-تكلفة التكوين: من خلال المقارنة بين تكاليف البرنامج التكويني والنتائج المترتبة عنه، وهو ما يعرف بتقييم الفاعلية.

-درجة نجاح التكوين عند التنفيذ: وذلك من خلال دراسة مدى التناسق بين كافة المراحل المسطرة أثناء التنفيذ وكذا العناصر المسؤولة فيها.

-تقييم المطابقة القانونية: وذلك بقياس مدى التزامنا بالقوانين الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالتكوين.

الشكل رقم 03: مراحل عملية التكوين



المصدر: عادل حروش، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، غالك الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بغداد، ط03، 2009، ص135.

المطلب الخامس: معوقات عملية التكوين و شروط نجاحه

اولا: معوقات عملية التكوين: ¹

المبالغة في عقاب الموظفين الذين يتعلمون
اهمال عنصر الزمن نتيجة لتوقع الكثير في وقت قصير
عدم تأييد الادارة العليا مما يؤدي الى وجود مناخ غير مناسب للتكوين
عدم الاهتمام بالفروق الفردية
عدم متابعة التكوين حيث أن التكوين لا ينتهي بانتهاء البرنامج الرسمي
الافتراض بأن الافراد ذوي الخبرة لا يحتاجون الى التكوين
اسناد مسؤولية تحديد الاحتياجات التكوينية لشخص أو لوحدة غير مناسبة
التركيز على توقعات المؤسسة من المورد البشري ونسيان توقعات المورد البشري من المؤسسة
ثانيا: شروط نجاح عملية التكوين: ²

لكي يحقق التكوين الفعالية المطلوبة لابد من توفر الشروط التالية:
وضع ميزانية متعلقة بالتكوين والتي تمثل تكاليف التكوين الداخلي والخارجي
اختيار أساليب تكوينية يحتاج تنفيذها وقتا معقولا حتى يتمكن المتكونون التوفيق بين وظائفهم
وعملية التكوين
الاختيار الجيد للمكونين، الذي يعد من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التكوين أهدافه ويشمل
اختيار مكونين ورؤساء الأقسام
الاختيار المناسب لمكان التكوين، فيجب أن يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التكوين
الاختيار العلمي للمتكونين والتحديد الدقيق للحاجات التكوينية، حيث يجب أن يكون ملائما
للأشخاص المتكونين من حيث العدد، والمستوى الدراسي، ومؤهلاتهم وخبراتهم الوظيفية
كما يضيف محمد اسماعيل بلال عوامل نجاح برنامج عملية التكوين في:
التعامل مع التكوين باعتباره استثمار طويل الأجل
الادراك بأن التكوين عملية جماعية مشتركة ومستمرة
قبول المتكونين كما هم، وقبول الأخطاء في مراحل العملية التكوينية بشكل طبيعي

¹كنزة بوزنيط، فريدة فقعا، مرجع سابق، ص 28-29

²فريدة فقعا، كنزة بوزنيط، مرجع سابق، ص30.

المكون مساعد وليس مقيم وتشجيع المتكويين للتعلم والتطور

المبحث الثاني: التدريب

يعتبر التدريب عنصرا أساسيا في عملية التنمية الإدارية ومن النشاطات الأساسية المسندة للإدارة الموارد البشرية بعد أن ازداد ادراك أرباب العمل لحقيقة التدريب أهميته في تسيير مواردها البشرية وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء اذ يلعب التدريب أهم الوظائف التي تساهم وتطوير القوة العاملة بينما يتفق مع احتياجات المنظمة.

المطلب الاول: تعريف التدريب

التعريف الاول: هو مجموعة من العمليات التي تعمل على تجهيز الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة التي يمكن استخدامها والتي تعمل على تجهيز الموارد البشرية بالمهارات ومعارف وسلوك الأفراد¹.

التعريف الثاني: التدريب هو تمكين جميع الأفراد من اكتساب المعرفة لإثراء مهاراتهم الحالية أو تطوير مهارات جديدة بحيث يساهم في سد الفجوة بين المستوى الحالي للفرد والمستوى المطلوب.

المطلب الثاني: أهداف التدريب وأهميته

اولا: أهداف التدريب

يهدف التدريب عموما الى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات كافة المستويات وإعادة الاعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية تختلف الأهداف باختلاف برنامج التدريب ولكن هناك أهداف عامة أساسية منها:

زيادة واستقرار الأفراد العاملين عن طريق زيادة اتقانهم العمل الى جانب ما يكتسبوا من مهارات. تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة. زيادة فرص الابتكار والابداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية. التقليل من تضرر العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة اللات والمعدات

ثانيا: أهمية التدريب

¹بوزيدة نعيمة، سالم راضية، أثر برامج برامج التدريب على الأداء الوظيفي دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، مجلد 02، العدد 01، فيفري 2021، عنابة، ص 83 CAAT،

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا، له أهمية بالغة سواء للفرد والمؤسسة:¹

أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:

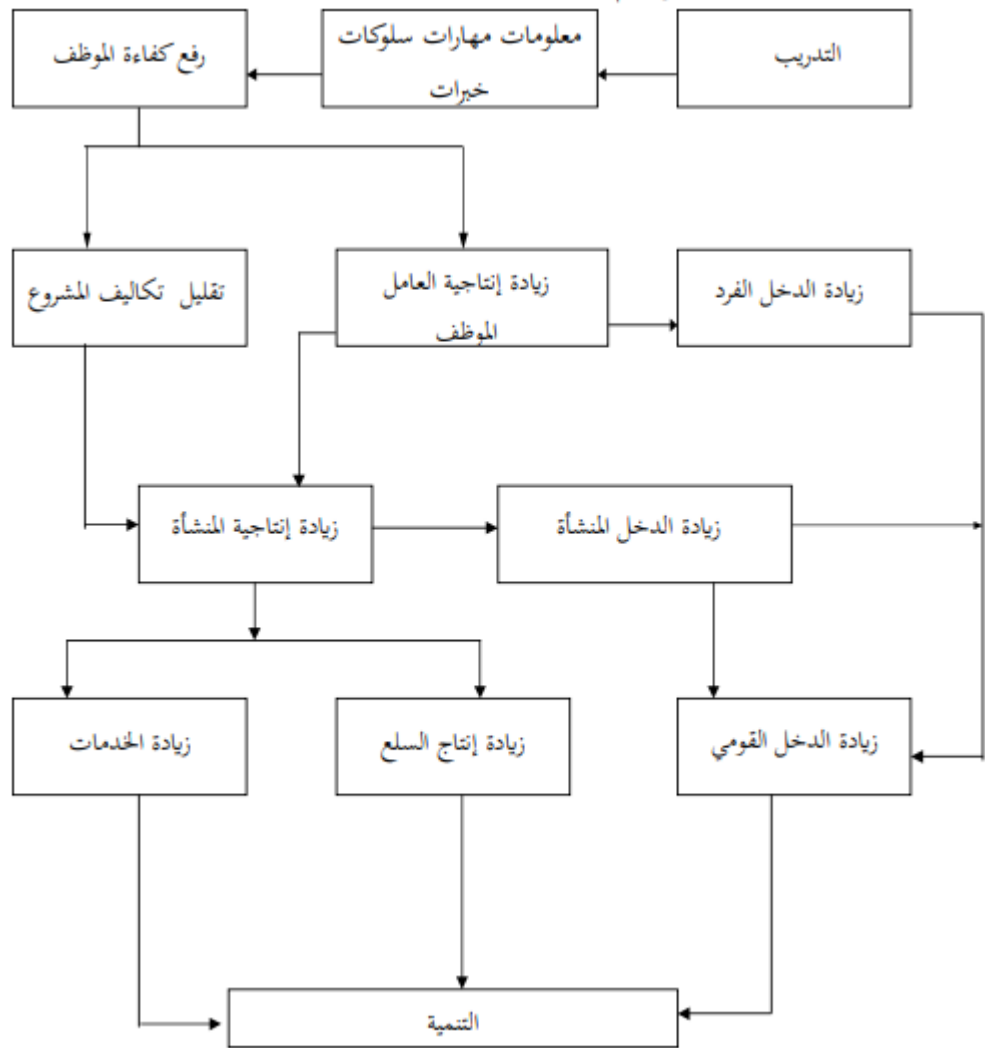
يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشكلهم في العمل.
يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد .
يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد يوفر لهم الغرض للترقية والتطوير .
يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسات.

أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة : له أهمية كبيرة عالية للعاملين فيها:

المهام الموكلة اليهم لكفاءة وتقليص الوقت لضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج .
يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
يؤدي الى ترشيد معرفتهم القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس مهارات القيادة الإدارية .
يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي الى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين بينهم وبين الإدارة .

الشكل رقم 04: أهمية التدريب

¹فضيلة بلالي،نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة،دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي،مذكرة ماستر، علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة العقيد حمه لخضر،الوادي الجزائر،ص4-5



المصدر: قاسي أسماء ، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أكلي محند أو الحاج ، البويرة، الجزائر ، 2012/2011 ، ص62.

المطلب الثالث: أنواع التدريب

ينقسم التدريب الى عدة أنواع، ويختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم ومن أهم

هذه التقسيمات كما يلي:¹

التدريب حسب مرحلة التوظيف:

¹فضيلة بلالي، نجوى علاهم، مرجع بق ذكره، ص6-7

1-توجيه الموظف الجديد **orientation**: يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي يقدمها الى عمله الجديد وتؤثر النفسية لسنوات عديدة قادمة.

2- التدريب أثناء العمل **on the job training**: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان اخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسهل المنظمات الى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين. ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة مالم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به .

3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة **skill renewal training**: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عند ادراج أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.

4-التدريب بغرض الترقية والنقل **promotion transfer training**: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل اليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

5-التدريب للتهيئة للمعاش **retirement training**: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن الى الخروج على المعاش، ثم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير وظيفية .

أنواع التدريب حسب الوظائف :

1-التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية.

2-التدريب التخصصي: يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف اعلى من الوظائف الفنية والمهنية.

3-التدريب الإداري :يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات الإدارية والاشرفية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الاشرافية او الوسطى او العليا وهي المعارف التي تشمل العمليات الإدارية من التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات وتوجيهه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال .

3.أنواع التدريب حسب مكانه :

1-التدريب داخل الشركة: هناك التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل او الاشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة ويتماز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل.

2-التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات ان تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها وذلك اذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل افضل خارج الشركة وربما خارج الدولة.

المطلب الرابع: العملية التدريبية¹

أولاً: تصميم البرنامج التدريبي : تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من اهم المراحل في العملية التدريبية وذلك لعدة أسباب التالية : مرحلة التصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر وبالتالي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابه مع عدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج واهم خطوات او عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي :

تحديد الاحتياجات التدريبية.

تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي.

وضع محتوى البرنامج التدريبي واعداد المواد التدريبية.

اختيار الأساليب التدريبية.

¹فضيلة بلالي، نجوى علاهم،مرجع سبق ذكره،ص7-10

تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى.

استقطاب المشاركين.

اعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي.

اعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.

اختيار مدربين يتكونون من (المدرّب المحاضر، المدرّب القائد، المدرّب التطبيقي ، المدرّب النفسي)

ثانياً: تنفيذ البرنامج التدريبي: بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج، فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين، وفي العادة يكون له منسق أو مشرف تنفيذه، ومرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج واخراجه الى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جداً، ففيها نعرف حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم، لتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح وجب مراعاة بعض الأمور والجوانب منها:

تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

-**تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المؤسسة:** ويعرف هذا بالتدريب الداخلي، حيث تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج، من مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعتة المؤسسة وفرض هذه الأخيرة الرقابة على التنفيذ.

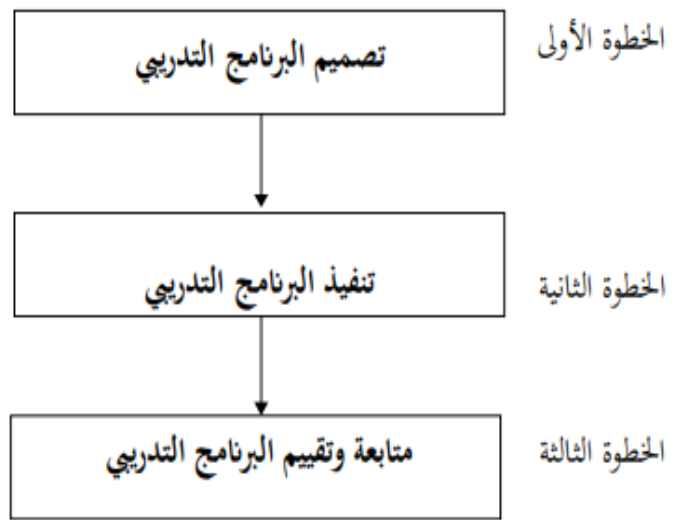
-**تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة:** يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة في مراكز تدريب قد يكون داخلي وقد يكون خارجي متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، الى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد وهذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، جديدة ونافعة.

-**متابعة وتقييم البرنامج التدريبي:** المتابعة هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من التسيير حسب الخطة الموضوعة والوقت والميزانية المخصصة من

الفصل الأول — الاطار المفاهيمي للاثر التكويني والتدريب في تحسين اداء العاملين

أجلها، أما المهام الرئيسية لعملية المتابعة تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في العملية التدريبية وما يؤثر في كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي وكذا فإن عملية المتابعة تعتبر القاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة، تقييم التدريب هو الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة .

الشكل رقم 05: مراحل العملية التدريبية



المصدر: هالة موسى، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج - البويرة، الجزائر ، 2014 / 2015، ص23.

المبحث الثالث: الأداء

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول الى ما تصبو اليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها.

وحتى تكتمل معرفتنا بمفهوم أداء العاملين والكشف عن موقعه ضمن الأداء لا بد من توضيح معنى الأداء كمفهوم عام، ثم كمفهوم اقترن بمجال تسيير المؤسسات بشكل فيه أداء العاملين جزءا من كل متكامل (أداء المؤسسة).

المطلب الاول: مفهوم أداء العاملين ومحدداته

سنقوم في هذا العنصر بتوضيح مفهوم الأداء لننتقل بعدها لذكر أنواعه: ¹

اولا: تعريف الأداء :

يعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في اطار المنظمات وقبل الاسهاب في وجهات النظر المتعلقة به سنشير اليه كمصطلح فالأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية *performe* التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية التي تعني *performance* انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

وفق المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 اصدار 2008 أنه يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصلة والموارد المستخدمة.

وهناك من يعكس المصطلحين-الكفاءة والفعالية- من حيث المدلول وهناك أيضا من ذهب الى حصر الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفا اما للكفاءة أو للفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم

¹فضيلة بلالي،نجوى علاهم، مرجع سبق ذكره،ص 11

الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف

ثانيا: أنواع الأداء :

بعد ان تطرقنا لتعريف الأداء سنقوم بتصنيفه حسب المعايير التالية:¹

-الأداء الكلي: ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر المؤسسة او وظائفها

-الأداء الجزئي: ويتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة .

1. حسب معايير المصدر:

ينقسم الأداء وفقا لهذا المعيار الى نوعين وهما الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

-الأداء الداخلي: وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية والمالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي :

-الأداء البشري: وهو أداء الافراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة وتحقيق الأفضلية بتحقيق مهاراتهم وخبراتهم .

-الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.

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

-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة .

¹فضيلة بلالي،نجوى علاهم،مرجع سابق،ص13-14

2. حسب معيار الطبيعة :

تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، وأداء اداري كما يلي :

-الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس ربحية بأنواعها المختلفة.

-الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لاي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها ويصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها.

-الأداء التكنولوجي: يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

- الأداء الإداري: ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.

3. حسب معيار الوظيفة:

-أداء الوظيفة المالية: يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، ووظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق، ووظيفة البحث والتطوير، أداء ووظيفة الأفراد.....

-أداء الوظيفة الإنتاجية: يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة وبجودة عالية مع تدنية التكاليف.

-أداء وظيفة البحث والتطوير: يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها التنوع وقدرة المؤسسة على انتاج منتجات جديدة ، وكذلك قدرتها على الاختراع والابتكار.

-أداء وظيفة الأفراد: يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من إنجازها وأداء مهامه بنجاح.

المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين

اولاً: مفهوم أداء العاملين:

سوف نتطرق هنا الى تعريف أداء العاملين ومن ثمة الى عناصره ومحدداته كالآتي:

1-تعريف أداء العاملين: لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، وفيما يلي عرض أهمها:

-عرف **bovelos** أداء العاملين: " انعكاس لمدى نجاح العامل العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل".

-وعرفه العديد من الباحثين أنه: " ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل ".

-وعرف اندرود **andrewd** أداء العاملين بأنه: " تفاعل لسلوك العامل، أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المنظمة".

ثانياً: عناصر أداء العاملين

يتكون أداء العاملين من ثلاثة عناصر وهي: ¹

كمية العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازها في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

¹فضيلة بلالي،نجوى علاهم،مرجع سبق ذكره،ص15-16

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

كما وضع كل من بورتر porter وزميله لولير lawler سنة 1968م نموذجا حول محددات أداء العاملين التي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي : الجهد المبذول، قدرات الفرد وخبراته، ادراك الفرد لدوره الوظيفي.

ثالثا: أهمية أداء العاملين:¹

يمكن القول ان حياة المنظمة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فاذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة ، فان هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة ، كالبقاء ،النمو، التوسع، واذا ماكان لأداء دون المستوى المطلوب، فانه سيشكل عائقا كبيرا أما المنظمة في تحقيق أهدافها بل قد يؤدي أحيانا الى تصفية المنظمة .وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فانها تعطي اهتماما خاصا من قبل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها الى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين، واشعارهم بالعدالة، ودفعهم الى تحمل المسؤولية وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب والمتابعة).

رابعا: تقييم أداء العاملين:² تعد عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة من الأعمال والنشاطات الرئيسية لمعرفة مستوى أداء العاملين والمنظمة على حد سواء ومحاولة تطوير الأداء

¹فضيلة بلالي،نجوى علاهم،مرجع سابق،ص16

²فضيلة بلالي، نجوى علاهم، مرجع سابق، ص17.

وتتميته وصولا لتحقيق الأهداف المرغوبة، وسوف نتطرق هنا الى تحديد تعريف مفهوم هذه العملية.

-تعريف تقييم أداء العاملين:¹

هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد الى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة اليهم

عرفه (GARY DESSLER): أنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للعامل بالنسبة لمعدلات

أدائه

وهو كذلك تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد في اتخاذ القرارات بشأن العامل وارشاده الى مواقع القوة والضعف.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء العاملين

اولا: أهمية تقييم الأداء العاملين:

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية أداء العاملين فمن خلالها يمكن للمنظمة فيما يلي:

-ساهم تقييم أداء العاملين في توفير الأساس الموضوعي والعادل للكثير من أنشطة الموارد البشرية، كالترقية، والنقل والتحفيز وغيرها.

¹ مرجع سبق ذكره، ص 18 فضيلة بلالي، نجوى علاهم،

-يعد تقييم أداء العاملين أداء العاملين أساسيا وجوهريا لعمليات التطوير الإداري، فمعرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته

-أن تتأكد أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة

ثانيا: أهداف تقييم الأداء: ¹

حيث أن تقييم أداء العاملين يشمل العديد من الأهداف أهمها:

-اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم

- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته

-الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها

-مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق يساعد في تنمية وتطوير أدائهم

-اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لاشغال مناصب قيادية

-رفع معنويات العاملين

-يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء

- تؤدي نتائج التقييم الى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين

المطلب الرابع: تحسين أداء العاملين²

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عاملها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فان الحاجة

¹فضيلة بلالي،نجوى علام،مرجع سبق ذكره،ص18

²فضيلة بلالي، نجوى علام،مرجع سبق ذكره،ص 19

الى تطوير وتحسين أداء العاملين بصورة مستمرة أصبح حاجة ضرورية، لذلك سنحاول تسليط الضوء على هذه العملية كما يلي:

أولاً: مفهوم عملية تحسين أداء العامل:

عرف تحسين أداء بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء

ثانياً: خطوات تحسين أداء العاملين:¹

1-الخطوة الأولى: تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل البيئة

-الوضع المرغوب فيه: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية و أهداف المؤسسة .

- الوضع الحالي (الفعلي): يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

2-الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات : يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي.

3-الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ، ويمكن أن تكون عدة طرق .

4-الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة اللازمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

5-الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها اثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز

¹فضيلة بلالي،نجوى علاهم،مرجع سابق ،ص19

على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى .

الخلاصة

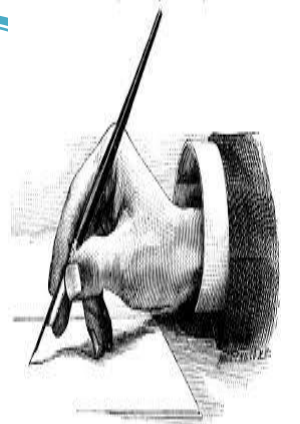
من خلال الفصل النظري تطرقنا في المبحث الى تكوين من خلال عرض مفهوم التكوين وكذا اهميته، والتتطرق الى المسؤولون عن عملية التكوين ومراحلها، تصميم البرنامج التكويني واهم معوقات عملية التكوين و شروط نجاحه.

قمنا في هذا الفصل بدراسة التدريب التي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ومن أجل التعمق في هذا العنصر قمنا بتقسيمه إلى تعريف التدريب، أهداف التدريب واهميته و اهم أنواع التدريب ومختلف عناصر العملية التدريبية .

اما المبحث الثالث كان بعنوان الأداء تعرفنا على مفهوم أداء العاملين ومحدداته ،أهمية وأهداف تقييم الأداء العاملين ،تحسين أداء العاملين.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية مركب
الصناعي التجاري الحضنة
بالمسيلة



تمهيد

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري الى التعرف على التكوين والتدريب وكذا الاداء من جميع الجوانب سوف نقوم باسقاط النظري على الجزء التطبيقي، حيث تم الاعتماد في دراستنا على استجواب العاملين من خلال إعداد استبيان الذي تم توزيعه على كل من العامليت بمطاحن الحضنة وتم الحصول على الإجاباتهم.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية وعرض تحليل بيانات المحاور واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

المطلب الأول: تعريف عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

أولاً: لمحة تاريخية للمركب

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين برج بوعرييج والمسيلة (حي 270 مسكن) بدأ بناؤها سنة 1980 م حيث تم تشغيلها أول مرة سنة 1982 م.

وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة وهذا في 02 أكتوبر 1997 م على مساحة 30.775 متر مربع منها 12.555 متر مربع مغطاة، وقد بلغ رقم أعمالها لسنة 2010 مبلغ 1.449.460.000 دج كما أصبح عدد عمالها 159 عامل وهذا في 31/12/2010، وتتقسم هذه الوحدة إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد. 159 عامل وهذا في 31/12/2010، وتتقسم هذه الوحدة إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد.

ثانياً: ممتلكات المركب

تمتلك الشركة التابعة للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة مسمدتين ومطحنة واحدة علماً أن:

القسم الأول: ويتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية "BUHLER" وتاريخ بداية الاستغلال لها سنة 1981 م وقدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يومياً، وتكلفة إنجازها الإجمالية 220.915.480,55 دج.

وارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999 م، وقدرت تكلفة رفع القدرة الإنتاجية 242.202.253,51 دج.

الفصل الثاني — الدراسة الميدانية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

القسم الثاني: يتمثل في مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية "GOFETTE" وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 م وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101,84 دج.

1/- قدرات المركب:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن 5.500 قنطار يوميا من القمح الصلب و500. أمن القمح اللين.
 - قدرة الانتاج 3.630 قنطار يوميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص)، و0.080 1 قنطار يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 72% نسبة استخلاص).
 - قدرة تخزين 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار - قمح لين 62.500 قنطار).
 - طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.
 - أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالآتي:
السميد 199.283 قنطار، الدقيق 209.629 قنطار بقايا الطحن 189.004 قنطار،
العجائن الغذائية 531 قنطار .
- رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2009 = 1.256.752.274.58 دج

2- وظائف المركب:

الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري (سير الملفات والاتصالات، التوجيه..... إلخ)؛

- ضمان التسيير المالي والمحاسبي المالية التسجيلات، التقييم..... إلخ)؛

- ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات الإنتاج، تسيير الملفات التقنية..... إلخ).

الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية :

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها ؛

- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفريشة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكي إلخ.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

الهيكل التنظيمي للمركب ما هو إلا وسيلة للإعلام يسهل على المستخدمين معرفة تقنيات تقسيم العمل والتركيب السامي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح الوحدة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمركب عرف بعض التغييرات وهذا ما جاء فيه:

أولاً: المديرية العامة

يشرف على تسييرها مدير وحدة له صلاحيات نسبية للمدير مهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف مصالح المركب ولهذا تركز له عدة مهام أهمها:

الفصل الثاني — الدراسة الميدانية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة؛

- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة؛

- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع؛

- يقوم بالربط بين جميع الدوائر؛

- يقوم المدير العام يوميا بإعلام الرئيس المدير العام للشركة الأم.

وتنقسم إلى عدة أقسام هي:

1- التقييم والاتصال:

وهي تابعة للمديرية العامة المكلفة بتسجيل البريد الصادر والوارد طبع المراسلات الصادرة عن طريق المديرية العامة.

2- الوقاية والأمن:

ومهمتها حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق والسرقه وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من كل الأخطار.

3- الاستشارة القانونية:

حيث يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو محامي لدى المركب وهو المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

4- ضمان النوعية:

الفصل الثاني — الدراسة الميدانية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

نظرا لسعي المركب للحصول على درجات ISO فإنها تولي جانبا كبيرا من الاهتمام بهذا الجانب وذلك بالتنسيق مع خبراء أجانب فهي تهتم بنوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة دوليا سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية والتغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

5- المراجعة:

يعمل لصالح المركب ويتمثل في مراقبة داخلية بين لكل المصالح والمديريات وكذلك يعمل على التوجيه بالإضافة إلى إعطاء تقارير للرئيس المدير العام حول أعماله.

6- نوعية المنتجات والمواد الأولية:

هذه المصلحة تهتم بمراقبة النوعية وذلك بالرسالة المخبرية للمواد الأولية ومدى صلاحيتها وجودتها ومطابقتها للمعايير كل هذا قبل عملية الطحن أما بعد عملية الطحن فهي تهتم بالمنتج ذاته ومدى جودته.

ثانيا: مديرية الاستغلال

تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال وتنقسم الدوائر إلى أربعة مصالح وهي:

1- مصلحة التموين:

وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بالعملية وتنقسم إلى فرعين هما:

فرع التغيير وشراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتغيير النوعية.

فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

2- مصلحة الصيانة:

الفصل الثاني — الدراسة الميدانية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطل بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24/24سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

2-1/- فرع الالكتروميكانيك: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات.

2-2/- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

3/- مصلحة الإنتاج:

مهمتها مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذه محددة علمياً.

4/- مصلحة تسيير المخزونات:

تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعملية الجرد الشهرية والسنوية وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في:

- فرع الاستقبال وتخزين الحبوب؛

- فرع تسيير مخزونات الأكياس؛

- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

ثالثاً: مديرية الإدارة المالية

ومهمتها خاصة بشؤون الإدارة والعمليات المالية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في:

1/- مصلحة المحاسبة والمالية :

الفصل الثاني — الدراسة الميدانية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المبيعات؛
- فرع تسيير المخزون؛
- فرع تسيير التثبيات؛
- الصندوق؛
- الجباية؛
- فرع التسيير المحاسبي للأجور.

2/- مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين؛
- فرع الخدمات الاجتماعية.

3/- مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها:

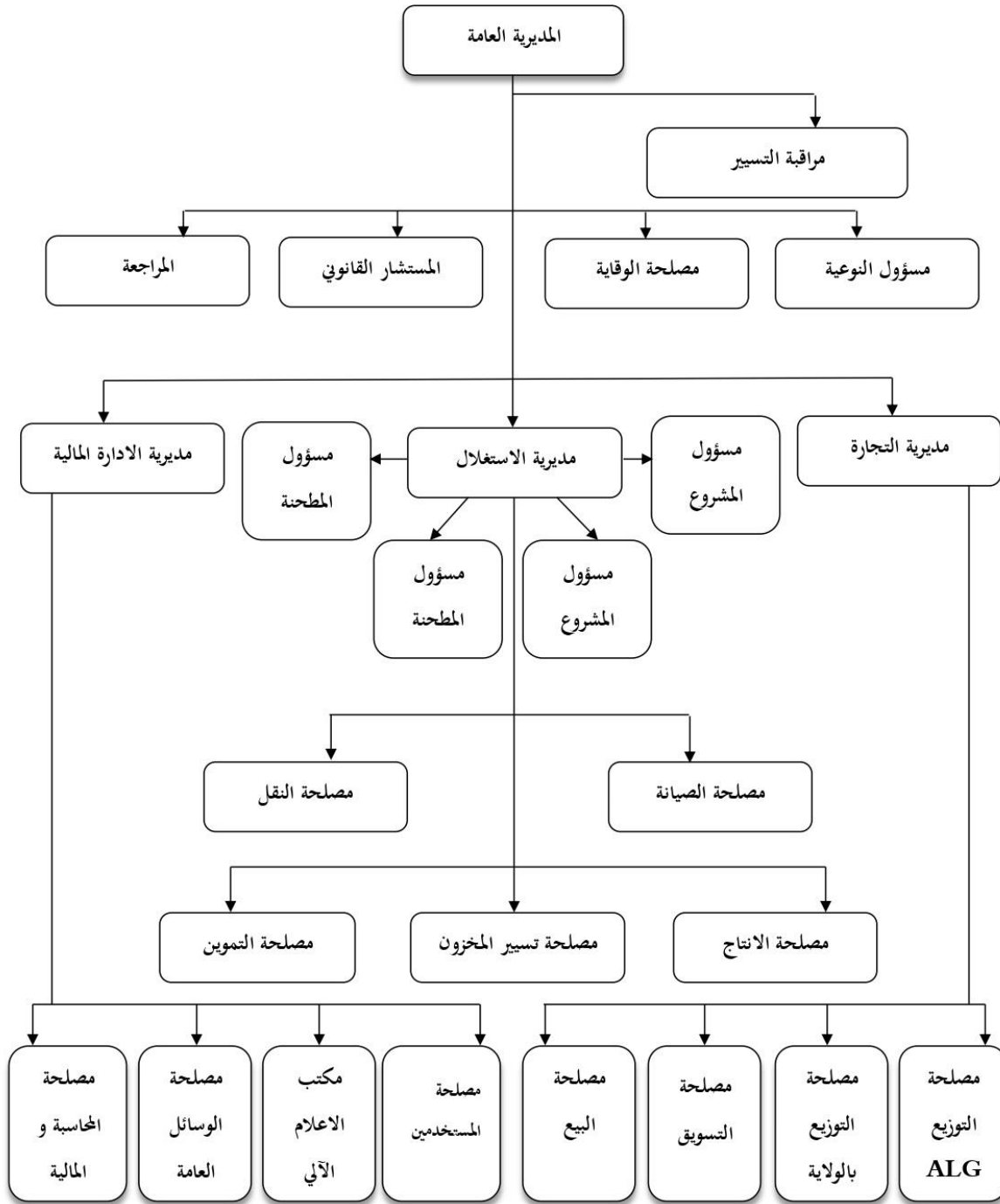
- متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة؛
- المتابعة الميدانية للاستثمارات.

الفصل الثاني — الدراسة الميدانية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

- مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

والشكل رقم (06) التالي يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة



المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة

المطلب الثالث: أهداف المركب وآفاقه المستقبلية

تنشط المركب الصناعي التجاري الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن المركب يسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية ؛
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته ؛
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية ؛
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المركب ؛
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية ؛
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة ؛
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني؛
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة ؛
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه ؛
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية ؛
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المركب مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال ... الخ ؛
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها

الفصل الثاني — الدراسة الميدانية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: عينة الدراسة

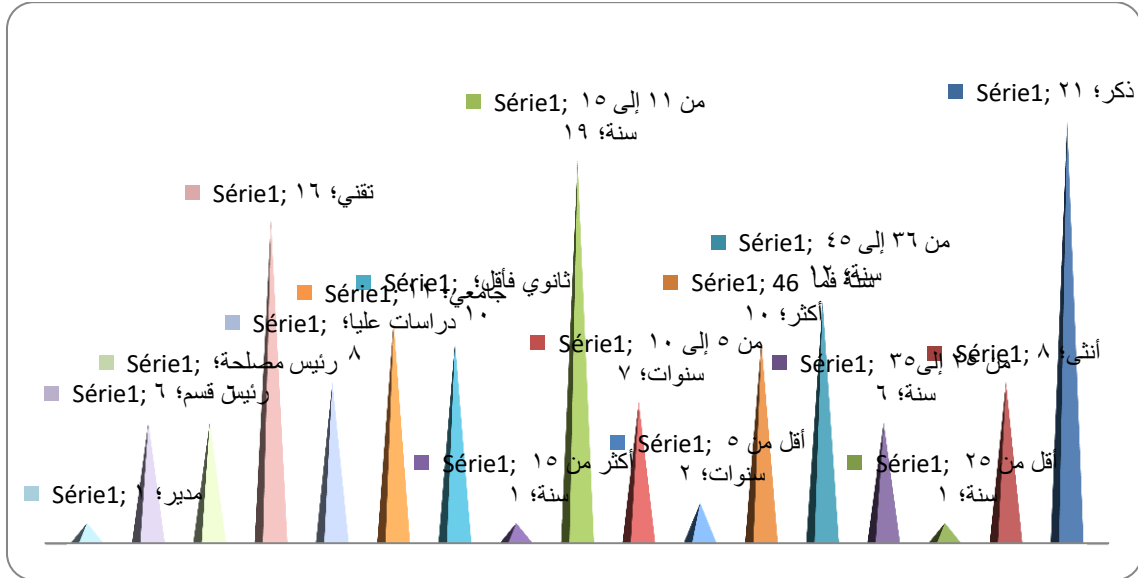
تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 29 موظف بمطاحن الحضنة بالمسيلة والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والسن ، والخبرة المهنية والمستوى التعليمي والوظيفة:

الجدول رقم (01) الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية	البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	72.4
	أنثى	8	27.6
	المجموع	29	100
السن	أقل من 25 سنة	1	3.4
	من 25 إلى 35 سنة	6	20.7
	من 36 إلى 45 سنة	12	41.4
	46 سنة فما أكثر	10	34.5
	المجموع	29	100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	2	6.9
	من 5 إلى 10 سنوات	7	24.1
	من 11 إلى 15 سنة	19	65.5
	أكثر من 15 سنة	1	3.4
	المجموع	29	100
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	10	34.48
	جامعي	11	37.93
	دراسات عليا	8	27.58
	المجموع	29	100
الوظيفة	تقني	16	55.2
	رئيس مصلحة	6	20.7
	رئيس قسم	6	20.7
	مدير	1	3.4

100	29	المجموع
-----	----	---------

الشكل رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الشخصية



نلاحظ من خلال الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة للجنس: نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 21 فرد بنسبة 72.4 % وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 8 أفراد أي ما نسبته 27.6 %
- بالنسبة للسنة: نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم أقل من 25 سنة قدر بـ 01 فرد فقط بنسبة 3.4 %، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 25 إلى 35 سنة قدر بـ 06 أفراد أي ما نسبته 20.7 %، أما عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 36 إلى 45 سنة فقد قدر عددهم بـ 12 فرد أي ما نسبته 41.4 % وهم الأعلى نسبة، وأخيرا نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يفوق سنهم 46 سنة فأكثر قدر بـ 10 فرد أي ما نسبته 34.5 %
- بالنسبة للخبرة المهنية: نلاحظ أن عدد الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات قدر بـ 2 فرد بنسبة 6.9 %، في حين عدد الأفراد الذين خبرتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات قدر بـ 7 أفراد بنسبة 24.1 %، أما الأفراد الذين خبرتهم تتراوح من 11 إلى 15 سنة فقد قدر

الفصل الثاني — الدراسة الميدانية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

عددهم بـ 19 فرد بنسبة 65.5% وهم الأعلى نسبة ، في حين عدد الأفراد الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة قدر بـ 01 فرد فقط بنسبة 3.4%

- بالنسبة للمستوى التعليمي: نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي قدر بـ 10 أفراد بنسبة 34.48%، في حين قدر عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي بـ 11 فرد بنسبة 37.93% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا فقد قدر عددهم بـ 08 أفراد بنسبة 27.58%.

- بالنسبة لمتغير الوظيفة: نلاحظ أن عدد التقنيين قدر بـ 16 فرد بنسبة 55.2% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد رؤساء المصالح قدر بـ 06 أفراد بنسبة 20.7% ونفس النسبة السابقة تمثل عدد رؤساء الأقسام، أما عدد المدراء فقد قدر بـ 01 فرد فقط بنسبة 3.4%.

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

على ضوء أهداف الدراسة، وفروضها، والدراسات السابقة تم اختيار العبارات التي يوجد عليها اتفاق وتتاسب أهداف الدراسة وتتفق والمفهوم المستخدم مع مفهوم الدراسة، وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي كطريقة لقياس آراء المستقضي منهم تجاه المتغيرات محل البحث ويتدرج المقياس بحيث يعطي الوزن (5) للعبارة موافق بشدة، والوزن (1) للعبارة التي غير موافق بشدة، وفيما يلي توضيح للعبارات المستخدمة لقياس المتغيرات. المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:

جدول رقم (02):متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
التكوين والتدريب	7-1	بعد التكوين
	7-1	بعد التدريب

الفصل الثاني — الدراسة الميدانية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

المتغير التابع	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
الأداء	7-1	الأداء

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان الموزع

المطلب الثالث: منهج وأدوات الدراسة

1- منهج الدراسة : يعنى المنهج بوصف ما هو قائم في الواقع ومحاولة تفسيره، ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، حيث يستخدم في هذا المنهج أساليب القياس، والتصنيف والتفسير، واستنتاج العلاقات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة المطروحة للدراسة، وتحليلها للوصول إلى إدراك طبيعتها، ومحاولة وضع الحلول التي تساهم في حلها ويندرج تحت المنهج الوصفي دراسة علاقات البحوث الارتباطية التي تدرس العلاقة بين المتغيرات فهي تصف درجة هذه العلاقة وصفا كميا، لأن الغرض من جمع البيانات هنا تحديد الدرجة التي ترتبط بها المتغيرات الكمية بعضها ببعض الآخر وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية فهي تعتمد على المنهج الوصفي الذي يدرس العلاقة بين متغيرات ومدى قوة الارتباط بينهم.

2- أداة الدراسة:

لقد قامت الباحثتان بناء على التراث النظري بتصميم استبيان موجه لموظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة وهذا للإجابة على تساؤلات الدراسة، ولجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تقسيم الاستبيان الى المحاور التالية:

2-1- البيانات الشخصية: وتتضمن أسئلة عاملة تتعلق بجنس أفراد عينة الدراسة وكذا السن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية والوظيفة.

2-2- المحور الأول: ويتضمن الأسئلة من 1 إلى 7 الخاصة بمتغير التكوين

2-3- المحور الأول: ويتضمن الأسئلة من 1 إلى 7 الخاصة بمتغير التدريب

2-4- المحور الأول: ويتضمن الأسئلة من 1 إلى 7 الخاصة بمتغير الأداء

2-5- مجال المتوسط الحسابي للاستبيان:

الجدول رقم (03) مجالات المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان الموزع

2-6- ثبات الاستبيان:

تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح

النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (04): قيمة معامل AlphaCronbach's

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
المحور الأول X1	البعد المالي	7	0.80
المحور الثاني X2	بعد العملاء	7	0.96
المحور الثالث X3	بعد العمليات الداخلية	7	0.85
إجمالي العبارات		21	0.93

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (04): أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (0.80) كأدنى قيمة و (0.96) كأعلى قيمة وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إستخدام جملة من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة مستعينين في ذلك بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته 25، وذلك بتطبيق الأساليب التالية:

أولا/ فيما يخص الخصائص السيكومترية:

معادلة ألفا كرونباخ في التناسق الداخلي.

ثانيا/ فيما يخص فرضيات الدراسة:

المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري.

- معامل الارتباط بيرسون .

- الانحدار المتعدد (القياسي).

المطلب الرابع: عرض تحليل بيانات المحاور واختبار الفرضيات

1- اختبار طبيعة البيانات (إتباع التوزيع الطبيعي)

جدول رقم(05): اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	مستوى الدلالة
1	التكوين	0.17
2	التدريب	0.06
3	الأداء	0.08

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spss

الفصل الثاني ————— الدراسة الميدانية المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

سنعرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول رقم (05) نجد أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل من المتغير التابع و المستقل، مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

2- الفرضية الأولى: مستوى التكوين في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

H_0 : لا يوجد تكوين في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

H_1 : مستوى التكوين في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

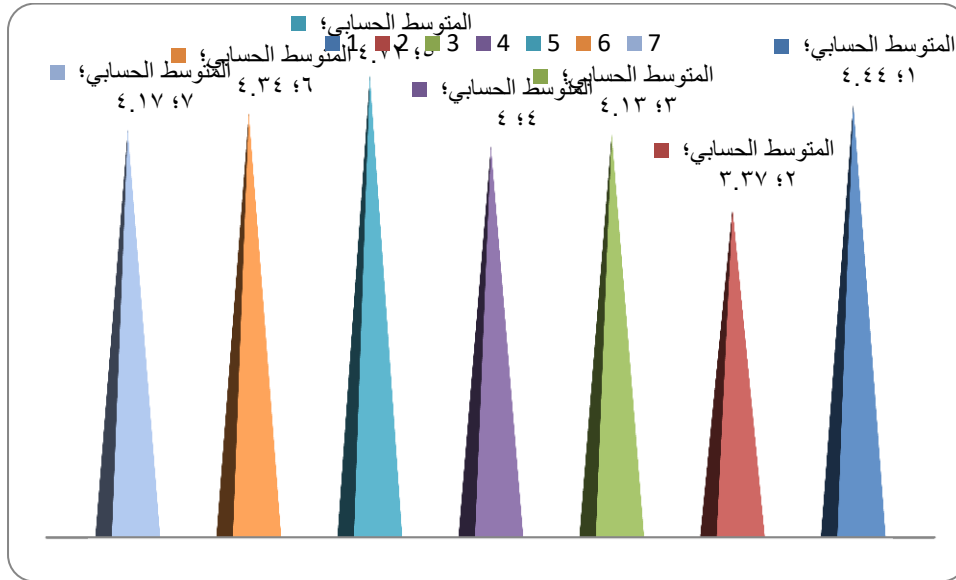
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (06) : يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول التكوين

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	ساهم التكوين في المؤسسة إلى إكساب معارف جديدة لدى الموظفين	4,4483	,98511	2	موافق بشدة
2	ساهم التكوين في المؤسسة في تغيير سلوك العاملين الى الأفضل	4,37931	,902924	3	موافق بشدة
3	برامج التكوين بالمؤسسة تمتاز بالحدائثة وتتماشى مع التكنولوجيا	4,1379	,51576	6	موافق
4	تملك المؤسسة قاعدة بيانات عملية يمكن للعامل مراجعتها	4,0000	,80178	7	موافق
5	تسعى المؤسسة إلى الاستفادة من خبرة بعض الموظفين	4,7241	,52757	1	موافق بشدة

الفصل الثاني ————— الدراسة الميدانية المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

6	تسعى المؤسسة إلى إبرام اتفاقيات مع جامعات أو معاهد متخصصة	4,3448	,61388	4	موافق بشدة
7	تسعى المؤسسة الى اقامة ندوات متخصصة مع خبراء في المجال	4,1724	,65841	4	موافق بشدة
	الاتجاه العام لمحور التكوين	4,3379	,52672	//	موافق بشدة



الشكل رقم (08) : يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات للمحور الأول التكوين

من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (29) فرد على محور التكوين جاءت معظمها بدرجة عالية وبتجاه البديل "موافق بشدة"، باستثناء العبارة "برامج التكوين بالمؤسسة تمتاز بالحدثة وتتماشى مع التكنولوجيا" والعبارة "تملك المؤسسة قاعدة بيانات عملية يمكن للعمال مراجعتها" جاءت باتجاه البديل "موافق" أما فيما يخص الدرجة الكلية للمحور فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.33) بانحراف قدر بـ (0.52) باتجاه البديل موافق بشدة مما يدل على وجود توجه عام يحكم الإجابات التي تتمتع بخاصيتي التجانس وعدم التشتت.

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة الأولى القائلة بـ "مستوى التكوين في مطاحن الحضنة بالمسيلة

الفصل الثاني ————— الدراسة الميدانية المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

3- الفرضية الثانية: : مستوى التدريب في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

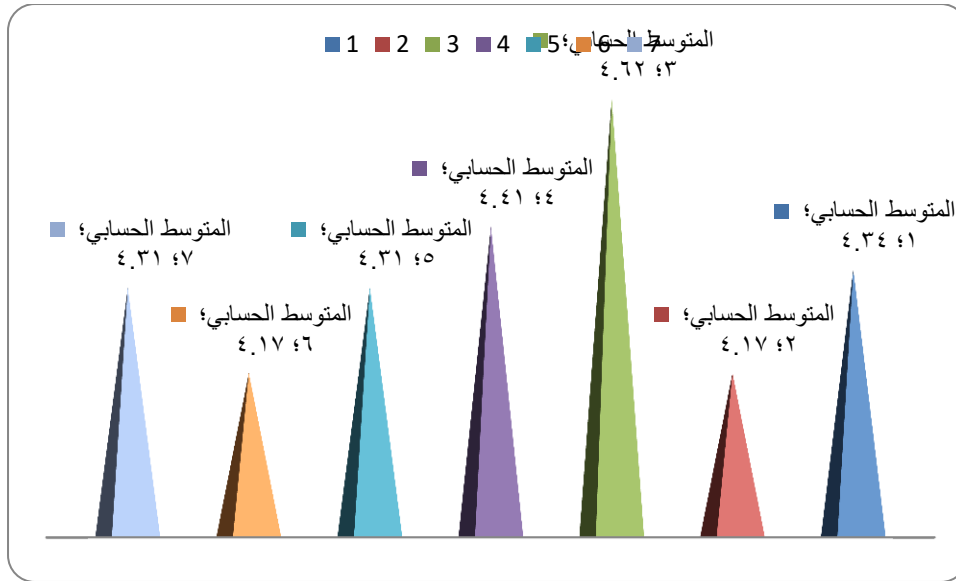
H_0 : لا يوجد تدريب في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

H_1 : مستوى التدريب في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (07) : يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني التدريب

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	ساهمت الدورات التدريبية في تقليل الأخطاء	4,3448	,61388	3	موافق بشدة
2	ساهمت دورات التدريب في تحسين الدقة في العمل	4,1724	,65841	5	موافق
3	ساهمت الدورات التدريبية في الاستعمال الأمثل للموارد	4,6207	,62185	1	موافق بشدة
4	ساهمت الدورات التدريبية في حل العديد من المشاكل التقنية	4,4138	,68229	2	موافق بشدة
5	برامج الدورات التدريبية كافية لاكتساب مهارات جديدة	4,3103	,71231	4	موافق بشدة
6	تستعين المؤسسة بمدرّبين ومستشارين ذو خبرة عالية	4,1724	,65841	5	موافق
7	برامج التدريب في المؤسسة مطابقة للميدان	4,3103	,76080	4	موافق بشدة
	الاتجاه العام لمحور التدريب	4,3391	,48690	//	موافق بشدة



الشكل رقم (09) : يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات للمحور الثاني التدريب من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (09) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (29) فرد على محور التدريب جاءت معظمها بدرجة عالية وباتجاه البديل "موافق بشدة"، باستثناء العبارة "ساهمت دورات التدريب في تحسين الدقة في العمل" والعبارة "تستعين المؤسسة بمدرّبين ومستشارين ذو خبرة عالية" جاءت باتجاه البديل "موافق" أما فيما يخص الدرجة الكلية للمحور فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.33) بانحراف قدر بـ (0.48) باتجاه البديل موافق بشدة مما يدل على وجود توجه عام يحكم الإجابات التي تتمتع بخاصيتي التجانس وعدم التشتت.

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة الأولى القائلة بـ "مستوى التدريب في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفصل الثاني ————— الدراسة الميدانية المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

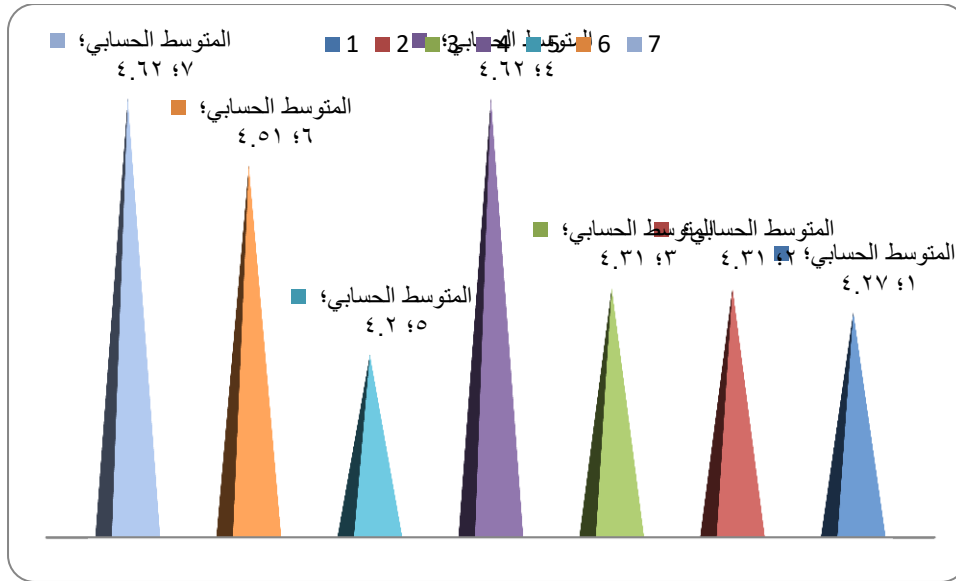
4- الفرضية الثالثة: : مستوى الأداء في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

H_0 : مستوى الأداء في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض.

H_1 : مستوى الأداء في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع. و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (08) : يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثالث الأداء

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تملك المؤسسة القدرة الانتاج بالطاقة المتلى	4,2759	,92182	4	موافق بشدة
2	تملك المؤسسة القدرة على أداء الأعمال الصحيحة	4,3103	,60376	3	موافق بشدة
3	تملك المؤسسة القدرة على أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة	4,3103	,76080	3	موافق بشدة
4	تملك المؤسسة القدرة المحافظة على الموارد	4,6207	,56149	1	موافق بشدة
5	تعتمد المؤسسة على التحسين المستمر في أداء الأعمال	4,2069	,49130	5	موافق بشدة
6	تملك المؤسسة ظروف عمل ملائمة	4,5172	,57450	2	موافق بشدة
7	هناك تحسن في مردودية العمال في المؤسسة	4,6207	,62185	1	موافق بشدة
	الاتجاه العام لمحور الأداء	4,4089	,48554	//	موافق بشدة



الشكل رقم (10) : يوضح المتوسطات الحسابية لعبارات للمحور الثالث الأداء

من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة

الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (29) فرد على محور الأداء جاءت جميعها بدرجة عالية

وباتجاه البديل "موافق بشدة"، أما فيما يخص الدرجة الكلية للمحور فقد بلغ المتوسط

الحسابي (4.40) بانحراف قدر بـ (0.48) باتجاه البديل موافق بشدة مما يدل على وجود

توجه عام يحكم الإجابات التي تتمتع بخاصيتي التجانس وعدم التشتت.

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري ، وبالتالي نتوصل

إلى قبول فرضية الدراسة الأولى القائلة بـ " مستوى الأداء في مطاحن الحضنة بالمسيلة من

وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال

الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

5- الفرضية العامة: " للتكوين والتدريب أثر في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن

الحضنة بولاية المسيلة "

لإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد ولدراسة اثر المتغيرات المستقلة على المتغير

التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتكوين والتدريب على أداء العاملين بمؤسسة مطاحن

الحضنة بولاية المسيلة.

H1 : للتكوين والتدريب أثر في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية

المسيلة.

وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (09): يوضح نتائج الانحدار المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R ²	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة t	دلالة t
أداء العاملين	التكوين	0.87	0.76	43.13	0.00	0.09	2.63	0.03
	التدريب						5.84	0.00

من خلال الجدول أعلاه رقم (09) والذي اعتبر فيه متغير التكوين والتدريب متغيرات

مستقلة ومتغير أداء العاملين كمتغير تابع، نلاحظ أن النتائج أظهرت أن نموذج الانحدار

معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (43.13) بدلالة (0.00) أصغر من مستوى

المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (76%) من التباين

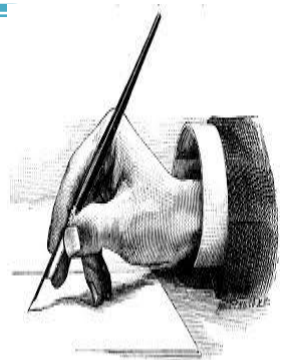
الحاصل في أداء العاملين وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2)، كما أن قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التكوين وأداء العاملين بلغت (0.09) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما زاد التكوين بمقدار وحدة زاد مستوى أداء العاملين بمقدار (0.09) وحدة، وكذلك جاءت قيمة بيتا لمتغير التدريب بقيمة (0.95) وهي قيمة دالة إحصائية، بمعنى أنه كلما التدرّب بمقدار وحدة زاد مستوى أداء العاملين بمقدار (0.95) .

من خلال ما سبق يمكن القول أنه تم رفض فرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " للتكوين والتدريب أثر في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة "

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، اعتبارها مؤسسة وطنية ذات طابع اقتصادي صناعي فهي تكتسي أهمية جد بالغة. كما لها دور فعال وأثر كبير على الاقتصاد الوطني ، والتي تعمل على إنتاج الطحين ومشتقاته من أجل سد حاجات الأفراد، و الهدف من هذه الدراسة هو إبراز اثر التكوين والتدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، حيث اعتمدنا فيها على المنهج التحليلي الوصفي و هو منهج يجمع بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية، إضافة إلى الاستعانة باستمارة استبيان لجمع البيانات تم توزيعها على عينة من عمال المؤسسة وبعدها قمنا بتحليلها أين تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج مكنتنا من معرفة صحة فرضيات الدراسة من عدمها .

الخاتمة



الخاتمة

باعتبار المورد البشري حجر الأساس في المؤسسة والقادر على احداث تحولات نوعية فيها، وحب على المؤسسة الاهتمام بتطويرها وتحسين كفاءتهم ومهاراتهم خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في الوقت الراهن مرهون بالدرجة الاولى على تنظيم المورد البشري القادر على الاستغلال الامثل لمواردها وزيادة انتاجيتها في ظل بيئة تشهد تنافس شديد تلجأ التي التكوين والتدريب

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حول أثر التكوين والتدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة توصلنا الى النتائج التالية:

اولا: نتائج اختبار الفرضيات :

-الفرضية العامة:

• تؤكد ان " للتكوين والتدريب أثر في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة "

-الفرضية الاولى:

• تؤكد مستوى التكوين في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

-الفرضية الثانية:

- تؤكد مستوى التدريب في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5.0%

-الفرضية الثالثة

مؤكدة مستوى الأداء في مطاحن الحضنة بالمسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5.0% -

ثانيا: نتائج الدراسة :

- تؤدي العملية التكوينية إلى تحسين مستوى أداء العاملين ؛
- إن لعملية تكوين العاملين وتدريبهم تأثيرا مباشرا على أداء العاملين بصفة خاصة، وعلى المؤسسة بصفة عامة ؛
 - لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء العاملين، يشعر من خلالها العامل بانتمائه وولائه لمؤسسته.
 - التدريب يؤدي إلى خلق دافعية للعامل نحو تأدية المهام المنوطة له ؛
 - التدريب يؤدي إلى اكتساب العامل لقدرات معرفية ومهارات فنية مختلفة ؛

ثالثا: التوصيات الدراسة :

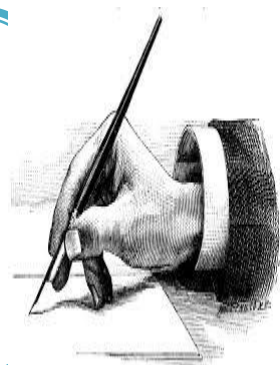
- العمل على وضع برنامج تحفيزي للعامل الذين يساهمون بشكل إيجابي في خلق أو تطوير أو تقديم أفكار جديدة تعمل على إضافة قيمة لتحسين العمل ؛

- تحسيس عمال الشركة بمختلف فئاتهم بضرورة وأهمية التكوين على مستوى الفرد والشركة ككل؛
- تقليصا للتكاليف الباهظة التي تتطلبها العملية التكوينية خاصة خارج الوطن، نوصي بجلب الأساتذة المكونين بدلا من إرسال العديد من العمال إلى خارج الوطن ؛
- العمل على إقامة لقاءات وملتقيات وكذا تربصات ضمن نوادي داخل الشركة أو خارجها تشجيعا لروح العمل الجماعي قصد خلق وتبادل الأفكار بين عمال الشركة وزملائهم من الفروع التابعة لها؛
- عقد ندوات ودورات تدريبية حول كيفية العمل كوحدة واحدة داخل الشركة قصد زيادة ترسيخ الثقافة السائدة للشركة ؛
- ترسيخ ثقافة "أن العامل الذي يخطئ هو العامل المبادر الساعي للتعلم وليس العكس". ولا يجب مقابلة خطأه بالعقاب

رابعاً: افاق الدراسة

- التدريب واثره في تطوير اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- مدى مساهمة التكوين في تحسين اداء العاملين ودورها في تطوير ارباح المؤسسة.
- التكوين واثره على العاملين عن طريق التدريب في مؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع



المراجع باللغة العربية:

اولا: الكتب

1. عادل حروش، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، غالك الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بغداد، ط03، 2009.

ثانيا: الرسائل والاطروحات الجامعية:

1. قلوبسي لطيفة، دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين دراسة حالة بمؤسسات الضمان الاجتماعي للأجراء، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، ادارة أعمال، جامعة أحمدرارية أدرار، 2020/2019.

2. كنزة بوزنيط، فريدة فقعاص، أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري المورد البشري دراسة حالة مؤسسة، أقمصة جن جن، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الموارد البشرية، جامعة جيجل ، 2015/2014.

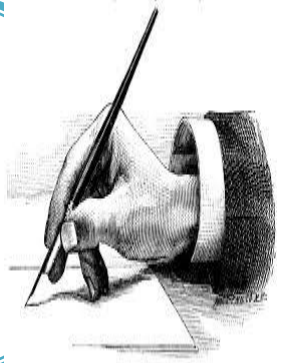
3. بوزبده نعيمة، سالم راضية، أثر برامج برامج التدريب على الأداء الوظيفي دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، مجلد02، العدد01، فيفري2021، عنابة، ص 83 CAAT، فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة ماستر، علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد حمه لخضر، الوادي الجزائر .

4. قاسي أسماء ، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أكلي محند أو الحاج ، البويرة، الجزائر ، 2012/2011.

5. قلوبسي لطيفة، دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين دراسة حالة بمؤسسات الضمان الاجتماعي للأجراء، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، ادارة أعمال، جامعة أحمدرارية أدرار، 2020/2019.

6. هالة مويسي، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج - البويرة، الجزائر ، 2015 / 2014.

قائمة الملاحق



الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة استراتيجية

استبيان الدراسة

أخي/أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجميع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان "أثر التكوين والتدريب في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية"

وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين والتدريب وأثره في تحسين أداء العاملين، لذلك نأمل منك التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتهم عليها، لذلك نأمل أن تولوا اهتمامكم لهذا الاستبيان.

علماً أن جميع إجاباتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف

الطالبتين

د. بعيطيش شعبان

بكرة نصيرة

عبد العزيز كريمة

أولاً: بيانات شخصية

1.الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 25 سنة من 25 الى 35 من 36 الى 45 أكثر من 46

3.الخبرة المهنية: أقل من 05سنوات من 05-10 سنوات من 11-15 سنة أكثر من 16 سنة

4. المستوى الدراسي: ثانوي أو أقل: جامعي دراسات عليا

5.المستوى الوظيفي: تقني رئيس مصلحة رئيس قسم المدير

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول:التكوين						
01	ساهم التكوين في المؤسسة الى اكساب معارف جديدة لدى الموظفين					
02	ساهم التكوين في المؤسسة في تغيير سلوك العاملين الى الأفضل					
03	برامج التكوين بالمؤسسة تمتاز بالحدائة وتتماشى مع التكنولوجيا					
04	تملك المؤسسة قاعدة بيانات عملية يمكن للعمال مراجعتها					
05	تسعى المؤسسة الى الاستفادة من خبرة بعض الموظفين					
06	تسعى المؤسسة الى ابرام اتفاقيات مع جامعات أو معاهد متخصصة					
07	تسعى المؤسسة الى اقامة ندوات متخصصة مع خبراء في المجال					
المحور الثاني:التدريب						
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

					01	ساهمت الدورات التدريبية في تقليل الأخطاء
					02	ساهمت دورات التدريب في تحسين الدقة في العمل
					03	ساهمت الدورات التدريبية في الاستعمال الأمثل للموارد
					04	ساهمت الدورات التدريبية في حل العديد من المشاكل التقنية
					05	برامج الدورات التدريبية كافية لاكتساب مهارات جديدة
						تستعين المؤسسة بمدرسين ومستشارين ذو خبرة عالية
						برامج التدريب في المؤسسة مطابقة للميدان

المحور الثالث: الأداء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					01	تملك المؤسسة القدرة الانتاج بالطاقة المثلى
					02	تملك المؤسسة القدرة على أداء الأعمال الصحيحة
					03	تملك المؤسسة القدرة على أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة
					04	تملك المؤسسة القدرة المحافظة على الموارد
					05	تعتمد المؤسسة على التحسين المستمر في أداء الأعمال
					06	تملك المؤسسة ظروف عمل ملائمة
					07	هناك تحسن في مردودية العمال في المؤسسة

الملحق رقم (02):مخرجات spss

ملاحق spss

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	72.4	72.4	72.4
	أنثى	8	27.6	27.6	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	1	3.4	3.4	3.4
	من 25 الى 35 سنة	6	20.7	20.7	24.1
	من 36 الى 45 سنة	12	41.4	41.4	65.5
	46 سنة فما أكثر	10	34.5	34.5	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	2	6.9	6.9	6.9
	من 5 الى 10 سنوات	7	24.1	24.1	31.0
	من 11 الى 15 سنة	19	65.5	65.5	96.6
	أكثر من 15 سنة	1	3.4	3.4	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

المستوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	10	34.48	34.48	34.48
	جامعي	11	37.93	37.93	72.41
	دراسات عليا	8	27.58	27.58	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الوظيفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني	16	55.2	55.2	55.2
	رئيس مصلحة	6	20.7	20.7	75.9
	رئيس قسم	6	20.7	20.7	96.6

	مدیر 1	3.4	3.4	100.0
	Total 29	100.0	100.0	

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	21

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,800	7

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	7

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	7

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon				
		تكوين	تدريب	اداء
	N	29	29	29
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,3379	4,3391	4,4089
	Ecart type	,52672	,48690	,48554
Différences les plus extrêmes	Absolue	,346	,254	,252
	Positif	,240	,147	,161
	Négatif	-,346	-,254	-,252
Statistiques de test		135,	,156	,149
Sig. asymptotique (bilatérale)		,173	,061c	,089c

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
1 تك	29	4,4483	,98511
2 تك	29	4,37931	,902924
3 تك	29	4,1379	,51576
4 تك	29	4,0000	,80178
5 تك	29	4,7241	,52757
6 تك	29	4,3448	,61388
7 تك	29	4,1724	,65841

تكوين	29	4,3379	,52672
N valide (liste)	29		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
1	29	4,3448	,61388
2	29	4,1724	,65841
3	29	4,6207	,62185
4	29	4,4138	,68229
5	29	4,3103	,71231
6	29	4,1724	,65841
7	29	4,3103	,76080
تدريب	29	4,3391	,48690
N valide (liste)	29		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
1	29	4,2759	,92182
2	29	4,3103	,60376
3	29	4,3103	,76080
4	29	4,6207	,56149
5	29	4,2069	,49130
6	29	4,5172	,57450
7	29	4,6207	,62185
اداء	29	4,4089	,48554
N valide (liste)	29		

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تدريب، تكوين ^b		Introduire

a. Variable dépendante :
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,877 ^a	,768	,751	,24247	,768	43,137

Récapitulatif des modèles			
Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1 2		26	,000

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,072	2	2,536	43,137	,000 ^b
	Résidus	1,529	26	,059		
	Total	6,601	28			

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,672	,418		1,610	,119
	تكوين	,096	,151	,104	,6352	,310
	تدريب	,957	,164	,960	5,844	,000

الملحق 03: ورقة طلب التبرص الميداني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير
 قسم
 المسيلة في: 2022 / 05 / 19
 رقم:

الى السيد:
 الأستاذ المساعد في
 المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
 في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري. ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج. التي تدخل ضمن متطلبات
 نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال التجارية
 فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه. على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسستكم.
 تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

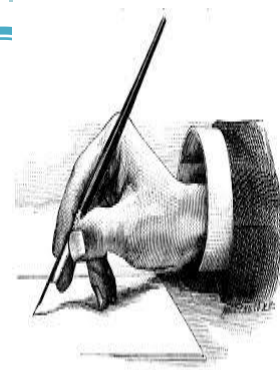
الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت. و.ا.ر.س	الإمضاء
01	يكتة نصيرة	141435082544	20726477	
02	عبد العزيز كريمة	161635095786	206735347	

عنوان المذكرة:
 دراسة حالة ملاحظ من

رئيس القسم (الإمضاء والختم)	هيئة التبرص (الإمضاء والختم)	لمشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)

توقيع:
مدير الموارد البشرية

ملخص الدراسة



الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تحديد أثر التكوين والتدريب في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بأسلوب الاستبيان اذ كان حجم عينة الدراسة هو 30 عامل في مؤسسة مطاحن الحضنة وقد خلصت الدراسة الى أن عملية التكوين والتدريب تعد وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة للرفع من مستوى أداء مستخدميها والرفع من قدراتهم لها من نتائج ملموسة بعد كل عملية تكوينية أو تدريبية كما يعتبران أحد المعايير الأساسية لزيادة الانتاجية والاستغلال الامثل للموارد.

كلمات مفتاحية:

التكوين، التدريب، تحسين اداء العاملين

Abstract

This study aims to determine the impact of training and training in improving the performance of the employees of the Institution of Brood Mills where the use of the descriptive analytical approach was relied upon with the use of the method of questionnaire, as the size of the sample of the study was 30 workers in the foundation of brood mills and the study concluded that the training process is an effective means used by the institution to raise the level of performance of its users and raise their abilities to them from tangible results after each training process and they are considered one of the basic criteria to increase the performance of its users and raise their abilities from tangible results after each training process and they are considered one of the basic criteria for increasing Productivity and optimal exploitation of resources

Keywords:

Training, training, improved performance of employees.