

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد تأمينات

قسم: العلوم الاقتصادية

رقم:

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

شتاح جهينة / مكي نجاة

أهمية برامج تكوين العاملين في رفع أداء شركات التأمين الجزائرية 2018/2010

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
		رئيساً
غفصي توفيق	المسيلة	مشرفاً ومقرراً
		مناقشاً



شكر وتقدير

الشكر أولاً لله تعالى على توفيقنا في طلب نعمة العلم
أما ثانياً فلا بدّ لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من
وقفة نعود بها إلى اجواء قضيناها في رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام
الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة فشكرا جزيلا لهم
ونخص بالذكر الاستاذ "غفصي التوفيق" «الذي أجاد الاشراف بنصائحه
الهادفة وسعة صدره ،فالف شكر
كما اوجه الشكر إلى كل الذين ساهموا عن قصد أو غير قصد بطريقة
مباشرة أو غير مباشرة من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل
المتواضع .

الإهداء

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس
بصحبتى الى نبع الحنان الصافي وذلك القلب الكبير وتلك النعمة
الغالية الطاهرة صاحبة الفضل عليا مهما فعلت وقلت وكتبت لن
أوفيها حقها ولن أرد لها فضلها الأبدي والدتي العزيزة حفظها الله
وأطال في عمرها ، الى الذي احبني بلا مقابل وانار لي الطريق
واغلق عليها بالدعوات الصالحات والى الذي اعطاني الحب بلا
يأخذ مني شيء والدي أطال الله في عمره ، والى إختي وأخواتي
والى كل من علموني حروف من ذهب وكلمات من در ويفرحون
لفرحتي صديقاتي.

نجاه

إهداء

الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت اقدامها اولى الناس
بصحبتي الى نبع الحنان الصافي وذلك القلب الكبير وتلك النعمة
الغالية الطاهرة صاحبة الفضل عليا التي مهما فعلت وقلت وكتبت
لن اوفيتها حقها ولن أرد لها فضلها الابدي والدتي العزيزة مليكة
،حفظها الله واطال في عمرها ،الى الذي احبني بلا مقابل وانار لي
الطريق واغلق عليها بالدعوات الصالحات والى الذي اعطاني الحب
بلا مقابل ولا يريد أن يأخذ مني شيء-والدي الزوادي -اطال الله
عمره ،والى اخوتي وازواجهن كل باسمه وأخواتي وعلى رأسهم
الكتكوت امير الفاتح والى اولاد اخوتي احمد اياد ورهف
والى كل القلوب التي كانت تفرح لفرحي وتأسى لما يصيبني والى
..افراد اسرتي الاعزاء اهدي ثمرة هذا الجهد والى كل الاحباب
والاصدقاء.

جهينة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوي
-	التشكرات
-	الإهداء
-	الإهداء
-	المقدمة
-	الفصل الأول : أهمية التكوين في تحسين أداء المؤسسة
8	المبحث الأول : عموميات حول التكوين
8	المطلب الأول : تعريف التكوين
10	المطلب الثاني : أهمية التكوين و خصائصه
12	المطلب الثالث : أنواع التكوين
16	المطلب الرابع: مراحل العملية التكوينية
25	المطلب الخامس : التكوين كنظام
29	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء
30	المطلب الأول: تعريف الاداء ومكوناته
32	المطلب الثاني: محددات الأداء
33	المطلب الثالث: انواع الأداء
35	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
36	المطلب الخامس: تقييم أداء العاملين
-	الفصل الثاني : اثر برامج التكوين على أداء قطاع التأمين الجزائري
40	المبحث الأول : تحليل العاملين في قطاع التأمين

40	المطلب الأول: تطور قطاع الإجمالي للعاملين في قطاع التأمين
43	المطلب الثاني : تحليل عدد العاملين المستفيدين من التكوين
47	المبحث الثاني : تحليل أثر تكوين العاملين في رقم الأعمال لشركات التأمين
47	المطلب الأول : تطور رقم الأعمال الإجمالي لقطاع التأمين
48	المطلب الثاني : تطور الإنتاج السنوي
52	الخاتمة

قائمة الأشكال البيانية

جداول :

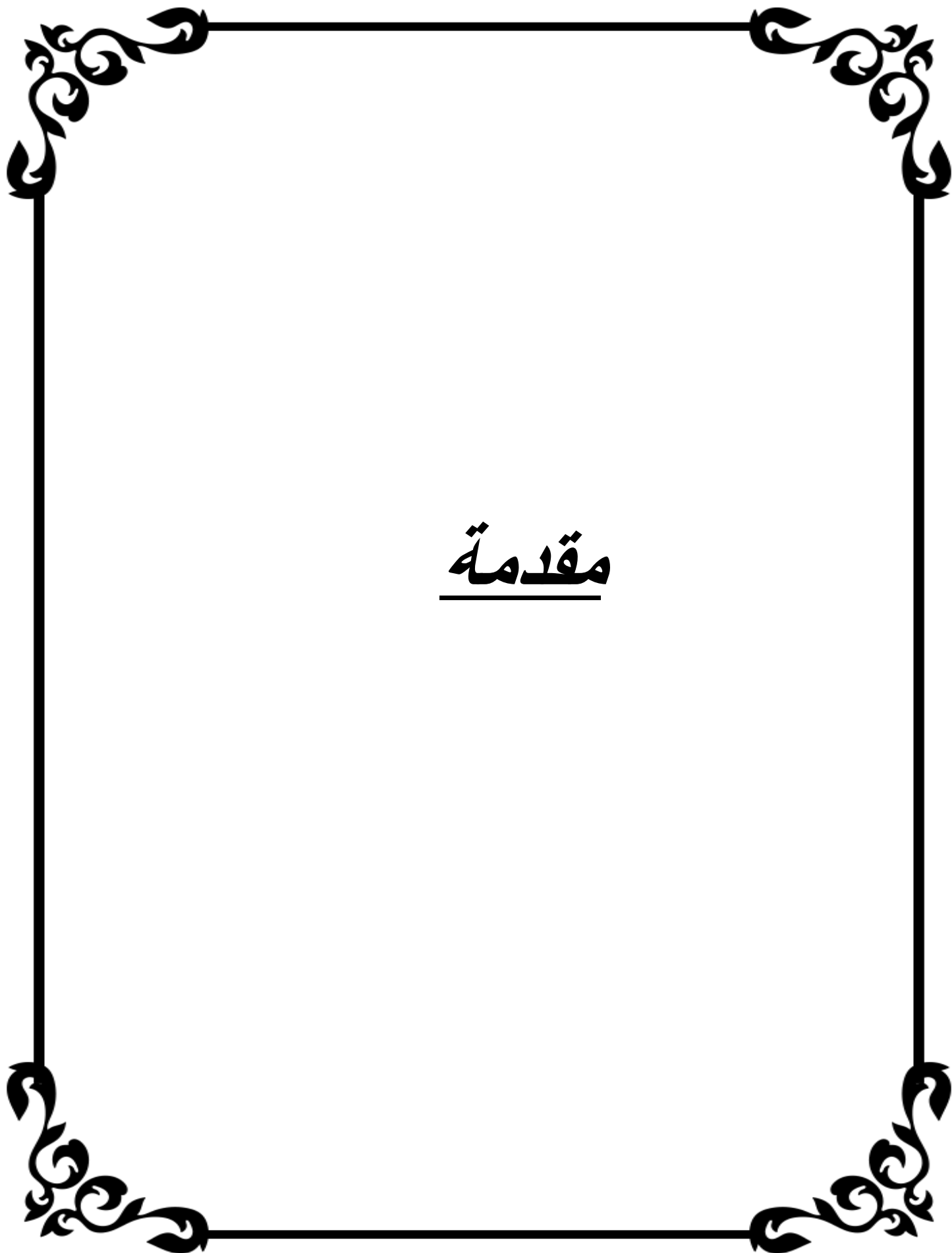
الصفحة	العنوان	الرقم
47	تطور رقم أعمال لقطاع التأمين	الشكل رقم (1)

قائمة المخططات:

الصفحة	العنوان	الرقم
21	طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	المخطط رقم (1)
25	مراحل العملية التكوينية	المخطط رقم (2)

قائمة المنحنيات:

الصفحة	العنوان	الرقم
40	تطور العدد الإجمالي للعاملين في قطاع التأمين حسب النشاط	المنحنى رقم (1)
41	تطور العدد الإجمالي للعاملين في قطاع التأمين حسب الجنس	المنحنى رقم (2)
42	تطور العدد الإجمالي للعاملين في قطاع التأمين حسب القطاع	المنحنى رقم (3)
43	تطور شكل الموظفين	المنحنى رقم (4)
48	تطور الإنتاج السنوي	المنحنى رقم (5)
44	دائرة نسبية تمثل الهيكل الوظيفي للمدرسين حسب أيام تكوينية	الدائرة رقم (1)
45	هيكل موظفين للمدرسين حسب نوع النشاط	الدائرة رقم (2)
46	تقسيم مناصب للموظفين	الدائرة رقم (3)



مقدمة

المقدمة:

يعتبر التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة، وخيارا لرفع التحدي ومواكبة التقدم العلمي، وذلك للرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من رفع اداءها والتحسين من مردوديتها، ومنح فرص للموظفين تمكنهم من رفع وتحسين مستواهم العلمي مما يأهلهم للترقيات المهنية، والوصول للمستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، ف العملية التكوينية تجعل الأفراد قادرين على مداومة كل الضغوطات والتحديات الإنسانية والتقنية والإدارية التي لها علاقة مباشرة بالفرد كونه انسان من جهة ومحرك رئيسي لمختلف عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وعليه نجد بعض المؤسسات التأمينية تولي اهتماما بالغا في رفع وتحسين الأداء، وتقوم بوضع برامج تكوينية خاصة بها وتخصص اعتمادات مالية معتبرة لتنفيذها حتى يتسنى لها الحصول على موظفين لهم الصفات الإيجابية المرجوة وذوي المهارات العالية وتحقيق الأهداف المخطط لها.

الإشكالية:

التكوين هو بمثابة استثمار في المورد البشري يتمثل عائده في زيادة الإنتاجية الكلية على مستوى المؤسسة التأمينية ككل، وعلى مستوى الفرد كجزء من الكل.

من خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها

ما مدى أهمية برامج تكوين العاملين في رفع أداء شركات التأمين الجزائرية؟

التساؤلات الفرعية وانطلاقا من الإشكالية يمكن تجزئتها الى الأسئلة الفرعية التالية

ما مدى أهمية برامج تكوين العاملين في رفع وتحسين دافعية الفرد في المؤسسة التأمينية ؟

ما مدى أهمية برامج التكوين في رفع قدرة الفرد في المؤسسة؟

ما مدى أهمية برامج التكوين في تحسين إدراك الدور لدى الفرد في المؤسسة التأمينية ؟

فرضيات الدراسة :

ولأجل دراسة هذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقاً من الدراسات التي تناولت برامج التكوين وعلاقتها بأداء العاملين على أن يتم اختبارها من خلال موضوع الدراسة.

وقد تم بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسة التالية:

-تؤدي العملية التكوينية الى رفع مستوى أداء العاملين

-أن عملية تكوين العاملين لها تأثير مباشر على أداء العاملين بصفة خاصة، وعلى المؤسسة بصفة علمية

-لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء العاملين، يشعر من خلالها العامل بانتمائه للمؤسسة

-أن عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز

اسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي أدت لاختيارنا لهذا الموضوع نذكر:

الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموماً برفع الاداء

اهداف الدراسة:

ان الأهداف التي نريد تحقيقها من خلال بحثنا هذا تتمثل في:

محاولة اكتشاف واقع التكوين في المؤسسة التأمينية

جعل القائمين على إدارة المؤسسة محل الدراسة والافراد العاملين يدركون مدى أهمية برامج التكوين.

أهمية الدراسة

الجانب النظري: تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسة، ألا وهما

التكوين ورفع اداء العاملين، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال أصحاب القرار والعمال في المؤسسة

من التعرف على العوامل التي تؤدي الى رفع أداء العامل.

المقدمة

الجانب التطبيقي: تعتبر المؤسسة التأمينية قطاع مهم في الدولة وتتجلى أهميته في مساهمته الفعالة في التنمية، حيث أن تكوين العاملين بهذا القطاع ينعكس حتما على أدائهم

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: الجزائر

الحدود الزمانية: من سنة 2010 الى 2018

المنهج المستخدم في الدراسة :

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه يمكن اعتبار المنهج أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة موضوع ما معين بهدف يهدف لمعرفة الأسباب وتقديم الحلول لها ،وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على ما يلي:

المنهج الوصفي والتحليل: الذي ينتج لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

نموذج الدراسة: يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مختلفين وهما:

المتغير الأول هو متغير مستقل يتمثل في التكوين اما المتغير الثاني فهو متغير تابع ويتمثل في أداء

العاملين ويتضح نموذج الدراسة خلال الشكل التالي:

التكوين.

دافعية الفرد

قدرات معرفية للفرد

إدراك الفرد لدوره

صعوبات الدراسة:

من خلال فترة انجاز بحثنا واجهنا مجموعة من الصعوبات والتي يمكن أن نذكر منها:

قلة المراجع المكتبية بالجامعة المتعلقة بموضوع الدراسة

هيكل الدراسة

الإلمام بجميع عناصر الإجابة على إشكالية الموضوع ،رأينا اعتماد خطة عمل بفصلين حيث يتضمن

الفصل الاول الجانب النظري الدراسة أما الفصل الثاني فيتضمن الجانب التطبيقي

وتناولنا في الفصل الاول متغيرين الدراسة من خلال مبحثين ،في المبحث الأول تناولنا المتغير المستقل

،التكوين انطلاقا من مفهومه وأهميته وتوضيح أهدافه وخصائصه وايضاح أنواعه ومراحل العملية التكوينية

،اما في المبحث الثاني فقد تناولنا فيه المتغير التابع رفع الاداء انطلاقا من مفهومه ومكوناته ،ومحدداته

وأنواعه وكذا العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وتوضيح عملية تقييم الأداء

أما بخصوص الجانب التطبيقي فتك التطرق إليه في الفصل الثاني من الدراسة والذي هو حوصلة لجمع

المعطيات وتحليلها وتفسير النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول : أهمية التكوين في

تحسين أداء المؤسسة

تمهيد

لا يستقيم أمر الناشئة إلا بالتربية ولا تدرك العلوم والمعارف الا بالتعليم والتعلم ولا تكتسب المهارات الا بالتكوين .

إن التغيرات المتسارعة التي يعيشها مجتمع المعرفة اليوم وما 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 ي وتعامل معه على أنه ضرورة مؤكدة، يستلزم اكتسابها باستمرار مما يساهم في رفع أداء المورد البشري و بالتالي يتطور مردوده، و تزداد نجاعة المؤسسة ك كل و استمراريتها.

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 و المهارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل، و للتعرف على ذلك يستوجب التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة به.

المطلب الأول : تعريف التكوين**أولا : لغويا**

اشتقت كلمة تكوين من الفعل كَوّن، في علم الكلام هو إخراج الشيء من العدم إلى الوجود .

و يقابله باللغة الفرنسية الفعل Former¹ .

ثانيا : اصطلاحا

التكوين هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة² .

كما يعرفه SEKIOLI فيعرفه بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة³ .

و يعرفه TUILIER بأنه عملية تهدف إلى تكييف العمال مع التغيرات و ظروف العمل و تسييرهم وترقيتهم الاجتماعية عن طريق الكفاءة المهنية¹ .

¹ بلعيشة مصطفى أدور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، كلية العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي جامعة المسيلة 2016 - 2017 ، ص 13.

² الشيخ الداوي، تحليل التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد06، ص 03.

³ عبدالباري إبراهيم نعيم زهير درة، الصباغ، إدارة الموارد البشرية وائل دار ، للطباعة والنشر، الاردن، 2008 ص

و يرى البعض الآخر أن التكوين:

هو تنمية منظمة و تحسين للمعارف و الاتجاهات و المهارات و السلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، و ذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه².

هو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية و المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله و أن يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل³.

فمن خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى بأن التكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة تستهدف مهارات و سلوكيات الفرد العامل و معارفه و إحداث تغييرات فيها و ذلك لغرض مواجهة و التغلب على العراقيل التي تواجه العامل أثناء قيامه بالمهام المنوطة له و المتعلقة بنشاطه المهني.

ثالثا : المفاهيم المرتبطة بالتكوين

أ- **التكوين و التدريب** : اشتقت كلمة التكوين ذات المصادر اللاتينية former من فعل كون، ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابله هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية Training، الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب ، ولا بد من الإشارة أن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين، و عليه نجد أن الباحث الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي⁴.

¹ 5 Gny. Khuikkieri. La promotion sociale. P.U.F. Paris. 1977. P32

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، قالم، 2004، ص 99.

³ خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد، عمان، 1999، ص 202.

⁴ قريشي شيماء ، خالد سعيدة ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير ، تخصص لدارة اعمال سنة 2019 - 2012.

ب- التكوين والتنمية : تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين وهما مصطلحان غالب ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة ؛ فهناك من يعرف التكوين « بأنه التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح الواجب أو عمل معطى له »¹.

ج- التكوين و التعليم : هناك فرق بين التعليم والتكوين، فالتعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي أما التعلم فهو التغييرات السلوكية لدى الفرد والناجئة عن الميزات التي يمر بها، اما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسالك معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتكون بقواعد محددة.

المطلب الثاني : أهمية التكوين و خصائصه

أولا : أهمية التكوين

تبرز أهمية التكوين من خلال الدور الذي يلعبه، إذ يعتبر وسيلة ذات أهمية في تنمية الفرد والمجتمع، كما تتضح الأهمية من خلال الأهداف الاقتصادية التي يرمي إلى تحقيقها نذكر منها²:

✓ تخفيض حوادث العمل .

✓ تخفيض معدلات دوران العمل .

✓ زيادة الإنتاجية .

✓ الرفع من معنويات الأفراد .

✓ المرونة .

✓ تحسين سمعة المؤسسة .

ثانيا : خصائص التكوين

للتكوين مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:

¹صوان أحمد، زهوان عبد الهادي، التكوين بمؤسسات التعليم العالي و متطلبات سوق العمل تحديات و فروقات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة الجزائر ص 24، 2015/2016.

²مبارك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015/2016، ص ص 4-5.

- 1) **التكوين نشاط رئيسي مستمر** : فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة و تعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد ثم من و تنفذ واجبات الوظيفة¹ .
- 2) **نظام متكامل** : النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملًا، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، و كذا المناخ العام الذي فيه يتم العمل التكويني² .
- 3) **النظرة المستقبلية** : إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به و بأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق و بأقل التكاليف في و أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.
- 4) **التكوين نشاط متغير ومتجدد** : ويشير هذا المبدأ أن إلى التكوين يتعامل مع متغيرات ومن لا ثم يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما أن يجب يتصف بالتغير والتجدد، فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته و رغباته، والوظائف التي يشغلها المكونون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل و مستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المؤسسة أهدافها و استراتيجياتها³ .
- 5) **الشمولية**: بحيث لا يقتصر على من فئة العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة أن كما وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها⁴ .

¹ مبرك اسمهان، مرجع سابق، ص 08.

² المرجع نفسه، ص 09.

³ جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة (غير منشورة ،) 2009/2008 ، ص 32.

⁴ مبرك اسمهان، مرجع سابق، ص 8.

المطلب الثالث : أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين 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.

و يمكن تقسيم أنواع التكوين كما يلي:

أولا من : حيث الزمان

وينقسم إلى نوعين :

(1) **التكوين قبل الخدمة** : و يتم قبل أن يلتحق الفرد بالخدمة بقصد إعداده إعدادا سليما، وبيئته للقيام بعمله على أكمل وجه، ويشتمل على برامج تكوينية توجيهية، وأخرى للتكوين على ممارسة العمل الفعلي.

(2) **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 و هي:

(1) **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 التنظيم¹ .

(2) **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

¹محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 184.

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 أدائه¹.

(3) **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 و هندسة 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 واتخاذ القرار فيها².

ثالثا : من حيث الغاية من التكوين

يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه إلى:

(1) **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.

(2) **التكوين بغرض تجديد المعلومات:** ويتضمن هذا النوع من التكوين المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للأفراد العاملين وفق التخصصات التي يمارسونها ، وتدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات

والتجديدات الأساسية بها من وقت لآخر.

(3) **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.

¹ عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة معسكر، 2016/3017 ص13.

² بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 132.

رابعا : من حيث المكان:

و ينقسم التكوين من حيث مكان إجرائه إلى نوعين هما:

- 1) **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 يتم أن التكوين بالمؤسسة ولكن بمركز العمل في وهو هذه الحالة خاص بعمال المؤسسة فقط، حيث توكل مهمة التكوين عادة لأحد إطارات المؤسسة المؤهلين.
- 2) **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

وينقسم التكوين حسب عدد المتكونين إلى نوعين هما¹ :

1. **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 و تكييف 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.
2. **التكوين الجماعي:** ويكون هذا بالنسبة لمجموعات 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، إخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.

¹ جعفري بلال، مرجع سابق، ص 32.

المطلب الرابع: مراحل العملية التكوينية

لتحقيق الأهداف المسطرة من التكوين يستوجب ضبط مجموعة من الإجراءات و اتخاذ كل الاحتياطات و التدابير الضرورية تحسبا للمفاجآت التي قد تظهر أثناء التنفيذ، فلا شيء يخضع للصدفة إذ لابد للعملية التكوينية أن تمر عبر مراحل و المتمثلة فيما يلي:

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات ؛

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى نوع وكمية الاحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية وهي الكفاية الإنتاجية بالمنظمة.

فالاحتياجات التكوينية للمؤسسة لا تخرج عن ثلاثة مستويات¹:

- ✓ مستوى المنظمة ؛
- ✓ مستوى الوظيفة ؛
- ✓ مستوى الفرد .

1.1. تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة : يتطلب فحصا وتشخيصا لجميع العوامل

التنظيمية كثافة المنظمة و رسالتها و هيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد و يضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة، فنقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، و التي

¹ عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2008 2009 ص 66.

يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية، الربحية، و بدراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها و علاقتها ببعضها البعض، و علاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي.

و تحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط الآتية:

✓ **دراسة الأهداف الحالية للمنظمة:** تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في أنها تعد

أساس و سبب وجود و استمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة و المجتمع؛ هذا من ناحية، و من ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف و استيعابها و فهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها و ربطها بأهدافهم الخاصة ، و هذه الأهداف التي توجد من أجلها المنظمة توضع في إطار رسمي للمنظمة و يسمى هذا الإطار برسالة المنظمة .

✓ **دراسة تطور المنظمة:** تنصب دراسة تطور المنظمة من حيث الأهداف و الموارد و أساليب العمل

و الإنتاج و الأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية و المشاريع المستهدف تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة، إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية و بالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها ومواقعها.

✓ **تحليل الهيكل التنظيمي:** الهدف من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع

النشاطات الرئيسية للمنظمة من خلال طرح الأسئلة:

✓ هل هذا الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد على تطور نشاط المنظمة ؛

✓ هل يسهل مسارها ؟؛

✓ هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي ؟؛

✓ هل الهيكل التنظيمي متسلسل حسب الأولويات التنظيمية ؟؛

✓ هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات ؟؛

✓ هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع نشاطات المنظمة .؟

كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتى تستطيع المنظمة بناء هيكل تنظيمي

متوازن و صلب قادر على دعم النشاط الرئيسي للمنظمة.

1.2 تحليل الاحتياجات على مستوى الوظيفة : و يقصد من بهذا تحديد مواطن و معالم القصور في كل وظيفة أو عمل داخل المؤسسة ، حيث نحصل عليها من خلال مقارنة مجموعة الوصف الوظيفي التي تتضمن المعلومات المتعلقة بمتطلبات العمل أو الوظيفة (الواجبات، المسؤوليات، ظروف و أدوات العمل، ...الخ) و ما هو كائن فعلياً و هذا ما يسمح لنا بالحصول على صورة واضحة حول أداء تلك الوظيفة ومتابعة ما يطور الأداء فيها باستمرار¹، وكما يتيح لنا تحليل الوظيفة إلى عناصرها الأولية ب تحديد المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز العناصر المختلفة ذهله الوظيفة.

و تتم هذه المرحلة عبر ثلاثة عمليات هي²:

▪ **تصميم الأعمال :** وتشمل هذه العملية تحديد مضمون العمل أو الوظيفة و مستواها، ليتم على أساسها فيما بعد تحديد أنواع الأعمال الواجب توافرها في المؤسسة؛ و عادة ما يتم التصميم على شكل تكوين مجموعات من الأعمال تضم كل مجموعة أعمالاً متشابهة من حيث طبيعتها ومحتواها و من حيث موقعها التنظيمي.

✓ **تحليل الأعمال :** و يتم فيها مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة عملية التصميم مع ما هو متاح لديها من وظائف و أعمال لاتخاذ القرارات المناسبة بكل ما يتعلق بأنواع الوظائف و عددها و من بين هذه القرارات:

✓ إضافة وظائف أو أعمال جديدة تتناسب و المتغيرات المستجدة؛

✓ الاستغناء عن بعض الوظائف أو الأعمال الحالية؛

✓ الاتجاه ببعض الوظائف أو الأعمال نحو المزيد من تجزئتها أو العكس دمج بعضها في عمل أو وظيفة واحدة.

✓ **توصيف الأعمال :** و يقصد بها تدوين جميع المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التحليل ووصف كامل المهمات و الواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و المؤهلات والقدرات

¹صراوي آمال، تكوين الإطارات و دوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، 2015-2016 ص 30.

²سليمان خليل الفارس و آخرون، إدارة الموارد البشرية : الأفراد ، جامعة دمشق، ص 110.

التي يتطلبها ذلك العمل أو الوظيفة، و بصورة متسلسلة وموحدة لجميع الأعمال أو الوظائف التي تم تحليلها.

1-3 تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد : الهدف من هذا التحليل حديد الأفراد الذين تظهر الحاجة إلى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم و معارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية و المستقبلية، بالإضافة إلى تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، ثم من و المهارات و المعارف المطلوبة لتطوير أدائه، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات و المعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة¹.

و يعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الأفراد حيث يتطلب تحليل هم و دراس من تهم عدة جوانب وهي² :

✓ **المواصفات الوظيفية :** هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم و تخصصاتهم و خبراتهم و وظائفهم التي يشغلونها و الأعباء التي يؤدونها و الأدوات و الأقسام التي يتبعونها.

✓ **الخصائص الشخصية :** هنا يصنف الأفراد حسب الجنس و السن و بعض الصفات الشخصية مثل القدرات، الاستعداد للتعلم و التكوين ، الرغبة فيه، و مقدار الطموح و الدوافع لدى الشخص تجاه عمله.

الجوانب السلوكية : ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه و مستويات تحصيل ه و إنجازاته و مدى تفاعله مع الآخرين، و نوع علاقته مع الرؤساء و الزملاء و الأهداف الشخصية و مدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.

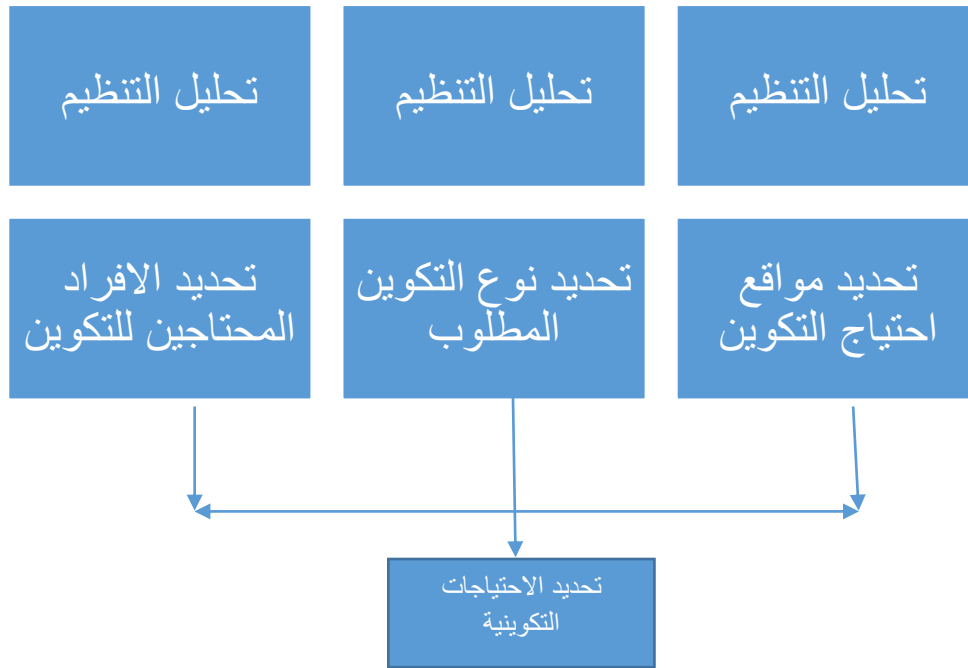
و هناك عدة وسائل تستخدم في جمع هذه المعلومات الخاصة بالعاملين داخل المؤسسة من بينها كشوف الأفراد او سجلات العاملين أو سجل الغيابات، التقارير و الشكاوي، كشوف التنقيط و التقييم والتي توجد في المصلحة المكلفة بإدارة الأفراد او قسم شؤون العاملين.

¹ عبد الخالق عائشة، بالطيب فتية، مرجع سابق، ص 22.

² بلغيث حنان، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2017/2018، ص 40.

و ترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل مع بعضها، و ينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية ،
يمكن توضيح ذلك في الشكل رقم التالي:

الشكل : رقم (1) طرق تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: بلقايد إبراهيم، أهمية التكوين و دوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية،
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم
التسيير، جامعة وهران، 2006. 88 ص ،

و عليه يمكن القول أن للوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية ينبغي إتباع عدة خطوات أهمها:

- ✓ تحديد مختلف المهارات و المعارف؛
- ✓ تقييم الوضعية الحالية؛
- ✓ تقدير الفجوة أو الاختلاف بين الوضعية الحالية و الوضعية المستقبلية.

2. مرحلة تصميم برنامج تكويني

يعد التصميم الجيد و الواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، و الجهد الذي يجب على المسؤولين و المهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي و المعنوي و ذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من توابك محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية تم التي التوصل إليها¹ .

و تشمل خطوة التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية:

- تحديد أهداف البرنامج ؛

- تحديد الترتيب و التابع ؛

- محتويات البرنامج ؛

- تحديد أساليب التكوين.

و من بين الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار و المعلومات ما يلي² :

- محاضرات؛

- دراسة الحالات ؛

- تمثيل الأدوار ؛

- الأعمال التطبيقية ؛

- المحاكاة؛

- المباريات الإدارية ؛

- الندوات؛

- اختيار المكونين .

¹توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية، مركز الخيرات المهنية للإدارة، القاهرة ، 2002 ،ص 191 .

²أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، 1995 ،ص 342 – 344.

- لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها يتم من في ترشيحه و التي تتمثل فيما يلي¹:
- الاستعداد الكافي للتعلم و رفع المستوى ؛
- الرغبة في تعلم مهارات جديدة ؛
- الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج ؛
- المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة و استيعاب موضوعات البرنامج.
- تحديد مكان التكوين ؛
- تحديد ميزانية التكوين؛

3. مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة ما تم التخطيط له نظريا إلى واقع عملي، و تعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف المسطرة و ، تتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ و التنفيذ الفعلي من خلال القيام بالإجراءات التالية:

- ✓ تجهيز المكان المخصص بالعتاد و المستلزمات الضرورية للتكوين ؛
- ✓ إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني ؛
- ✓ توفير المناخ الملائم و الظروف المناسبة لاستقبال المتكويين ؛
- ✓ استدعاء الأفراد المعنيين بالبرنامج التكويني ؛
- ✓ بداية التطبيق العملي للبرنامج التكويني.

4. مرحلة متابعة و تقييم البرنامج التكويني

تقييم البرنامج التكويني هو عبارة عن قياس مدى فاعليته بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه في معارف و سلوكيات ومهارات المتكويين حيث تعتبر عملية التقييم ذات أهمية كبيرة إلا أن الكثير

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 328.

من المؤسسات لا تقوم به على أساس علمي و بالتالي عدم الاستفادة من الأهداف التي ترمي لها عملية التقييم والمتمثلة في¹:

- ✓ معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة البرنامج التكويني، من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل؛
- ✓ التعرف على مدى نجاح المتكويين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم و قيامهم بعملية التكوين؛ بيان مدى استفادة المتكويين من التكوين.

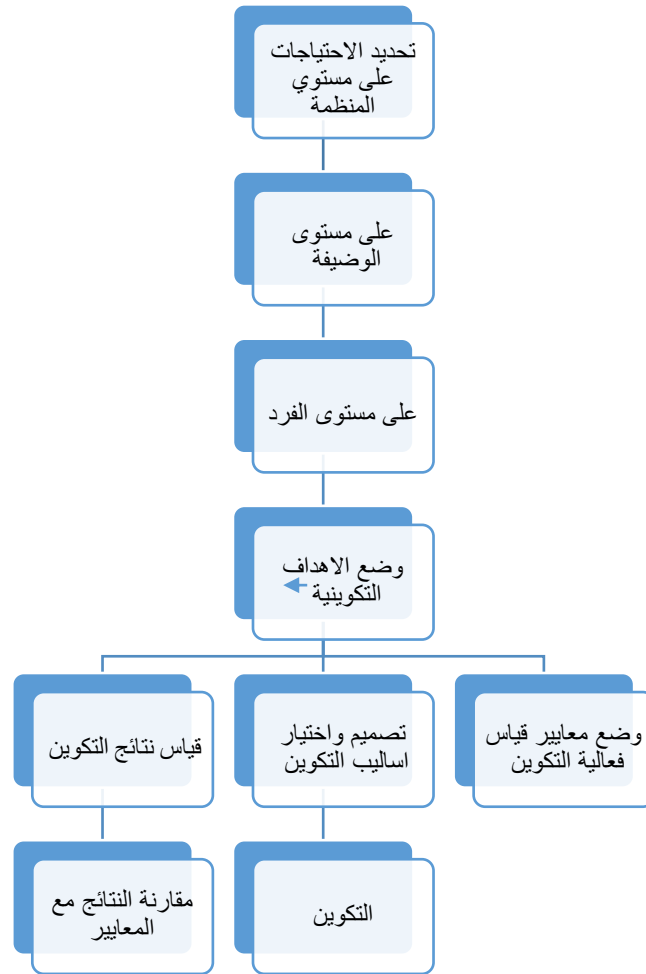
و هناك عدة معايير يمكن استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني منها²:

- ✓ ردود أفعال المتكويين؛
- ✓ التعلم الذي اكتسبه المتكويين؛
- ✓ سلوك المتكويين في العمل؛
- ✓ النتائج المحققة على مستوى المؤسسة ككل .

¹ عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، مرجع سابق، ص 27.

² عادل حرحوش و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، بغداد، ط ، 3 2009 ، ص 141.

الشكل 2 مراحل العملية التكوينية



المصدر: عادل حروش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث

للتنشر و التوزيع، بغداد، ط ، 3 2009 ، ص 135.

المطلب الخامس : التكوين كنظام

أولاً : تعريف النظام

النظام هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها

تركيباً كلياً موحداً.¹

¹فؤاد الشيخ سالم، و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، ط ، 5 1995 ، ص 55.

كما يعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام و يؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة¹.

ثانيا : تعريف نظام التكوين

باعتبار المؤسسة مجموعة من الأنظمة مرتبطة بعضها ببعض، و تؤثر و تتأثر فيما بينها و تعمل بشكل متناسق لتحقيق هدف محدد، لتشكل في مجملها نظام واحد متكامل؛ فإذا أخذنا نظام إدارة الأفراد كونه نظام فرعي بالمؤسسة، نجده هو بدوره يتألف من مجموعة من الأنظمة من بينها نجد نظام التكوين و الذي يعتبر أحد أهم الأنظمة تركز عليه بعض المؤسسات .

فيعرف التكوين كنظام بأنه هو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم وهو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها².

و هذا النظام له عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ترمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية من خلال تمكين الأفراد من تحسين أدائهم ومسايرة وملائمة التطور الحاصل في بيئة المؤسسة³ ؛ لأن هناك ارتباط وثيق بين تكوين الأفراد ورضاهم وأدائهم الفعال ، وأداء وفعالية المؤسسة ككل .

ثالثا : مكونات نظام التكوين

التكوين هو نظام بالغ التعقيد، يتكون من عناصر ترتبط في معا تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية؛ و عند تحليل النظام نجده يتكون من العناصر (مدخلات، معالجة، مخرجات) حيث أن هذه العناصر مضمونها يختلف من نظام إلى نظام آخر.

و تتمثل مكونات نظام التكوين فيما يلي⁴:

¹مبرك اسمهان، مرجع سابق، ص 16.

²صوان أحمد، زهوان عبد الهادي، مرجع سابق، ص 28.

³عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص.58 .

⁴عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص. 58- 59 .

1. المدخلات : و هي بمثابة الأجزاء و العناصر التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق الهدف ،منه و يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام؛ ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى ما يلي

- **مدخلات إنسانية:** وتتمثل في طاقات و قدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه ، أن أي المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومكونين وإداريين وفنيين ومساعدين، وتختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها.

فبالنسبة للمكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترقيةهم، وقد يكونون من الذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، قد أو يكونون من اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، من أو اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم.

أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيين أو مكونين متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين.

أما الإداريون والفنيون والمساعدون، فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، و الذي أن يجب تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

- **مدخلات مادية :** و تتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته ، أن أي المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على لتكوين واستمرار مراحلها، بالإضافة إلى المواقع التي سيقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

- **مدخلات معنوية (المعلومات):** تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المكونين، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات ا عن ظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار.

وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة (الإنسانية، المادية ، المعنوية) مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية لبعضها البعض أيضاً، وبدورها لا وجد لهذا النظام.

2.العمليات (معالجة): تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل معالجة و تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أنه أي يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمتكونين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

3.المخرجات : إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة لمجموعة المهارات والقدرات التي اكتسبها المتكونون هي بدورها تعبر عن نتيجة النظام، حيث أنها تمثل قيمة ما اسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى الى المجتمع(البيئة المحيطة في) صورة أو سلع خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي¹:

- **المخرجات الإنسانية :** وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، كتغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم .
- **المخرجات المادية:** أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، يمكن ان تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق الوفرة في الوقت والجهد، وارتفاع الأداء
- **المخرجات المعنوية (المعلومات) :** تتمثل هذه المخرجات في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي يعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

¹مبرك اسمهان، مرجع سابق، ص 20.

المبحث الثاني: لإطار المفاهيمي للأداء

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق تحقيق رغباته وآماله بقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر ،اذ لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط ،بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار ، وتعتبر سياسة دراسة "الاداء وتقييمه" ، من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيدتها حتما في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم الاداء ومحدداته وتقييمه والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الاول: تعريف الاداء ومكوناته

أولاً: تعريف الاداء.

أولاً: تعريف الأداء

يعرف الأداء على أنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة¹

ويعرف أيضا على أنه النجاح الذي تحققه المؤسسة ،في هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها. "²

كما يعرف ايضا انه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها،اي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى من خلال هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المنظمة.¹

¹ احمد صقرعاشور، ادارة القوى الكاملة ،الطبعة الثانية ،دار النهضة العربية ،بيروت ،2002،ص179.

² حويشي عبد الحكيم ،شعباني بوبكر، واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة ،مذكرة ماستر اكايمي منشورة ،العلوم المالية والمحاسبية ،جامعة المسيلة ،2017/2018،ص16.

وقد عرفه Druker Peter بأنه قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعاملين.²

ثانيا: مكونات الأداء

اتسمت محاولات الباحثين بتحديد مكونات الأداء بنفس الصعوبة والتداخل وعدم وضوح الرؤية التي ميزت تعريفه فهي لازالت محل تجاذب العديد من الكتاب الباحثين في الوقت الذي يرى بعضهم امثال (Barillot) أنه يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة ،ويرى آخرون منهم (Angeleir) و(Alain Fernandez) أنه مفهوم أوسع من أن يتم اختزاله في مفهومي الكفاءة والفعالية³.

1/الكفاءة:(Efficierc) لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث تتقاطع مفهوم الكفاءة على عدة مفاهيم كالإنتاجية ،المردودية،الامتثاليةالخ وسنعرض بعض التعريفات للكفاءة.

فقد عرفها كل من ويرور وكريستس بانها قدرة المؤسسة ،ومعنى ذا بقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى ،وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة.⁴

2/الفعالية: هي قابلية المؤسسة على البقاء والتكيف والمحافظة على النمو بغض النظر على الوظائف التي تتجزأها⁵ . لك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات وتقاس من خلال نسبة المخرجات الى المدخلات ،اما الكفاءة فحسب فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط

¹قريشي محمد الصغير ،العمليات الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية يومي 22 و23 نوفمبر 2011،جامعة ورقلة ص111.

²ليندة بلحسين ،دور ادوات الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي ،دراسة حالة: مجموعة من الجامعات الجزائرية ،مذكرة دكتوراه ،علوم التسيير ،جامعة مسيلة،2020/2019،ص96.

³قروش عيسى ،دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينية في المؤسسات الجزائرية مذكرة دكتوراه ،علوم التسيير ،جامعة المسيلة ،2017/2016،ص140.

⁴ابراهيم محمد المحاسنة ،ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق،ط1،عمان دار جرير للنشر والتوزيع ،2003،ص109.

⁵خرخاش صباح ،تقييم كفاءة أداء مؤسسات الخدمات الصحية في الجزائر ،دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية- سليمان عميرات بالمسيلة ،مذكرة ماستر اكايمي مراقبة التسيير جامعة المسيلة ،2015/2014،ص12.

الكفوؑ فهو الأقل كلفة؁ حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط؁ كما تعرف الكفاءة على أنها الحصول على ما هو اقل؁ اي

المطلب الثاني: محددات الأداء

وتتمثل محددات الأداء فيما يلي:

1/المحددات الداخلية:

-1-1 **الجهد**: وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم الى طاقات جسمية وحركية وعقلية الذي يبذلها العامل لأداء مهمته حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب.

-1-2 **القدرات**: وتعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى احيانا بالكفاءات أو بالسكان الشخصية كالقدرة والتحمل وسرعة البديهية اي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما؁ وهي كذلك تأثر بشكل مباشر الأداء.

-1-3 **ادراك الدور**: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارس من خلال الوظيفة التي يعمل بها؁ حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجمهور والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم.

2/المحددات الخارجية:

-1-2 **متطلبات الاداء**: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل؁ اضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

-2-2 **البيئة التنظيمية**: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل؁ الاشراف؁ توفر الموارد الأنظمة الادارية؁ الهيكل التنظيمي نظام

الاتصال ،نظام الحوافز ،وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيت دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه ¹.

المطلب الثالث: انواع الأداء

1/حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والاداء الخارجي:

-1-1-1 **الإداء الداخلي**: ويطلق هذا النوع من الأداء على اداء الوحدة،اي أنه انتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساسا مما يلي:

1-1-1-1 **الاداء البشري**: وهو اداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

1-1-2 **الأداء التقني**: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

1-1-3 **الاداء المالي**: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

1-2-1 **الاداء الخارجي**: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي ،ف المؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده،فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب وبالسلب،وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها ،وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية اين يكمن قياسها وتحديد أثرها ².

¹ابراهيم محمد لمحاسنة ،مرجع سبق ذكره ،ص(113/114).

²طبيبي محمد،رقيق هيثم ،المقالة في الباطن ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية مذكرة ماستر اكايمي ،ادارة الإنتاج والتموين،جامعة المسيلة،2019/2020،ص18.

2/ حسب معيار الطبيعة: يصنف وفق هذا المنظور الى:

1-2- الاداء الاقتصادي: يشير الاداء الاقتصادي عموما لإجمالي ما تحققه المؤسسة من فوائض ووفرات من خلال تعظيم عوائدها الاقتصادية كالمردودية، رقم الاعمال، حجم الإنتاج القيمة المضافة وغيرها مقابل مقابل مستويات متدنية في استخدام مواردها على اختلاف أنواعها¹.

2-2- الاداء الاجتماعي: ويعرف بأنه التزام أخلاقي بين المؤسسة والمجتمع من شأنه تعزيز مكانها في أذهان الزبائن والمجتمع بشكل عام، والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي².

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة، فمنها ما هو خاضع لتحكم المؤسسة، ومنها ما هو خارجي غير خاضع لتحكمها وعليه فهذه العوامل نوعان:

1/العوامل الداخلية:ويمكن تعريف العوامل الداخلية على انها تلك العوامل الناتجة عن تفاعل العناصر الداخلية للمؤسسة حيث يمكن لها التحكم بها.³

تتمثل هذه العوامل فيما يلي: الهيكل التنظيمي الإدارة، المسيرة، ونظام المعلومات المتبني⁴.

1-1-الهيكل التنظيمي: وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين ورؤسائهم وبين مختلف الإدارات

¹ عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم،مجلة العلوم الإنسانية،العدد الاول،جامعة محمد خيضر بسكرة،2001،ص89.

²مراد كواشي،بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة مجلة العلوم الإنسانية عدد 34،جامعة قسنطينة،2010،ص134.

³نوال شين،دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة،دراسة حالة مقاطعة نفظال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة،مذكرة ماجيستر،جامعة بسكرة،2007/2008،ص53،52.

⁴الجودي محمد علي،تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة،دراسة حالة: مؤسسة طيبة بلاست -الجلفة،مذكرة ماجيستر،علوم التسيير جامعة بسكرة،2007/2008،ص88.

¹ فهو اذا يعكس طريقة تقسيم الأنشطة وكيفية تجميعها وتنظيمها والتنسيق بينها للوصول إلى الأهداف المشتركة ².

2-1- الإدارة المسيرة: وهي النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات بشأن صياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها من خلال وظائف المدير أو المسير، من التخطيط والتنظيم والتوجيه ³.

3-1- نظام المعلومات المتبني: إن التحكم والدراية بجمع المعلومات وتصنيفها وتقييمها وتحويلها إلى معلومات، يكون لها دور في مختلف المستويات والمصالح وبالتالي فإن النظام كفيل بأن يقدم المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المناسبة التي يحتاجها وهذا يساعد على رفع أداء العاملين ⁴.

2/العوامل الخارجية: وتتمثل هذه العوامل في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق تحكم المؤسسة وعن رقايتها، وتعتبر عن كل ما هو خارج عن المؤسسة بمختلف أبعاده مما يؤثر على أدائها، أما في شكل فرص يسمح لها بتحسين أدائها وقد تكون خطراً يؤثر سلباً عليها مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها ⁵.

المطلب الخامس: تقييم أداء العاملين

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين: يعرف على أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات محددة ومعروفة ⁶.

¹ فاروق عبده، السيد محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، 2005، ص296.

² فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية - مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شهاب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2002/2003، ص43.

³ مصطفى محمد ابو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص104.

⁴ الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص89.

⁵ حويشي عبد الحكيم، شعباني بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص17.

⁶ خليفي مسعود، قدور عمار ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، دراية ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة مسيلة، مذكرة ماستر اكايمي منشورة، علوم التسيير جامعة المسيلة، 2018/2019، ص16.

ويعرف أيضا على أنه تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية أو امكانية لتقليد لوظائف ذات مسؤوليات واعباء ومستوى اكبر من ناحية أخرى ¹.

ثانيا :أهمية تقييم أداء العاملين.

يعتبر تقييم أداء العاملين من وظائف إدارة الأفراد الهامة لدوره الهام في تحسين دافعية العاملين وتشجيع أدائهم الجيد وتزويد الإدارة بأدلة تحتاجها في تحقيق الأهداف التنظيمية ،ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

1-التغيرات التي تطرا على محتويات الوظيفة والمتمثلة في :إضافة واجبات جديدة وتوسيع اختصاص الوظيفة الجغرافي ².

2-رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف.

3-الرقابة على المشرفين ³.

4-الاحساس بالعدالة بين الفرد وزملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.

5-تنمية قدرات المديرين في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية بما يتعلق بالعاملين ،ومساعدتهم على التفاهم.

6-كشف مدى صلاحية اختبارات التوظيف وسلامة مراحلها المختلفة من استقطاب

،وتعيين واختيار وتحقيقها لشعار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ⁴.

¹ غضبان وهيبه ،عولمي حسيبية ،فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين،دراسة حالة: موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة مسيلة ،مذكرة ماستر اكايمي،جامعة المسيلة،2019/2018،ص44.

² روان عفاف،اثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين،دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي -المسيلة ،مذكرة ماستر اكايمي منشورة،مراقبة التسيير،جامعة المسيلة،2015/2014،ص37.

³ شامي محسن ،اثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين ،دراسة حالة:جامعة محمد بوضياف -المسيلة،مذكرة ماستر اكايمي ،ادارة استراتيجية،جامعة المسيلة،2018/2017،ص23.

⁴ غضبان وهيبه ،عولمي حسيبية ،مرجع سبق ذكره ،ص44.

الفصل الثاني: اثر برامج التكوين
على أداء قطاع التأمين الجزائري

تمهيد :

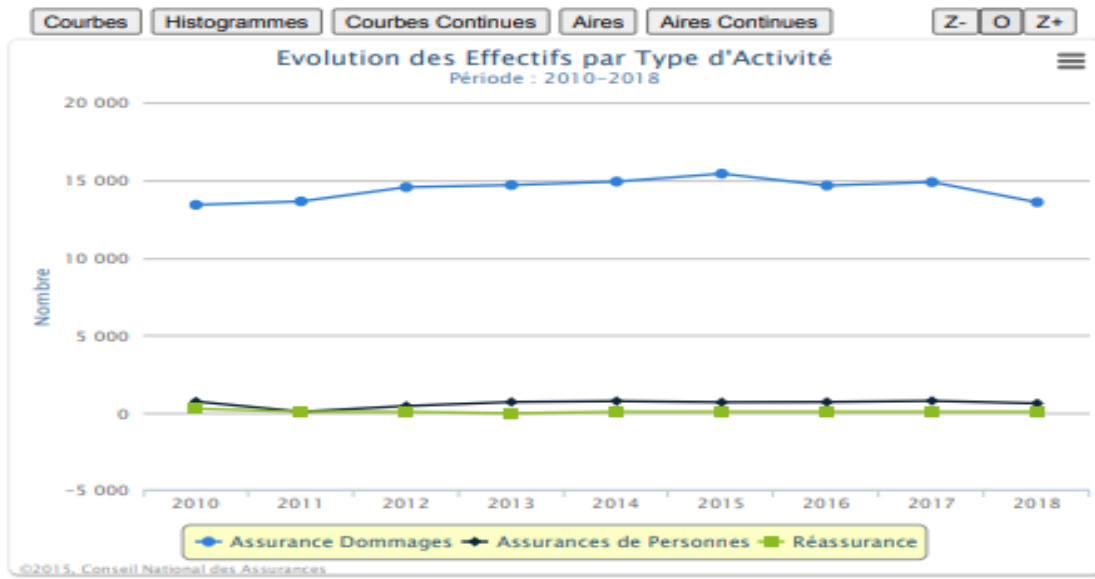
بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى تقديم نظرة عامة حول التكوين ومختلف انواعه وخصائصه ومراحله وكذلك كل ما يتعلق بأداء المورد البشري وطرق تقييمه ، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي حيث حاولنا تحليل المعطيات لمعرفة مدى أهمية برامج التكوين ودورها في رفع أداء العاملين .

المبحث الأول : تحليل العاملين في قطاع الأأمين

يعتبر التكوين عنصر مهم وفعال في رفع أداء ومستوى العامل في قطاع التأمين حيث نتطرق إلى تطور العدد الإجمالي للعاملين وقيام بتحليل العاملين المستفيدين من التكوين .

المطلب الأول: تطور قطاع الإجمالي للعاملين في قطاع التأمين

1-1 تطور عدد الإجمالي للعاملين في قطاع التأمين حسب النشاط.



يمكن تقسيم أنواع التأمينات حسب ما ورد في المنحى إلى 3 أنواع

وعليه من خلال البيانات المتواجدة في المنحى يتضح لنا تطور العدد الإجمالي في قطاع التأمين حسب النشاط؛

من خلال المنحى (رقم 1) نلاحظ أن في نوع الأول قطاع إعادة التأمين كانت ما بين سنتي

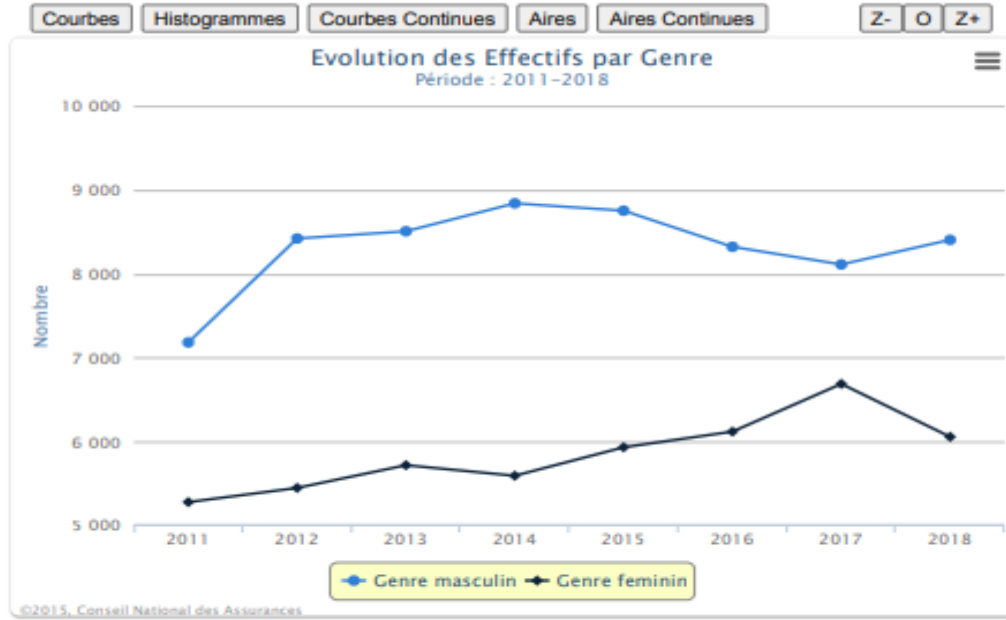
2010 - 2018 منعدمة وذلك راجع إلى تقاعد العاملين ؛

الفصل الثاني : اثر برامج تكوين على أداء قطاع التأمين الجزائري

نوع الثاني قطاع التأمين الأشخاص فنلاحظ عند سنة 2010 كان ارتفاع طفيف يبلغ 1000 عامل وما بين سنتي 2010 و 2011 تناقص حتى انعدمت تماما في سنتي 2011 وبداية من سنتي 2011 إلى غاية 2018 ارتفاع طفيف وبلغ عدد العاملين 100 عامل ؛

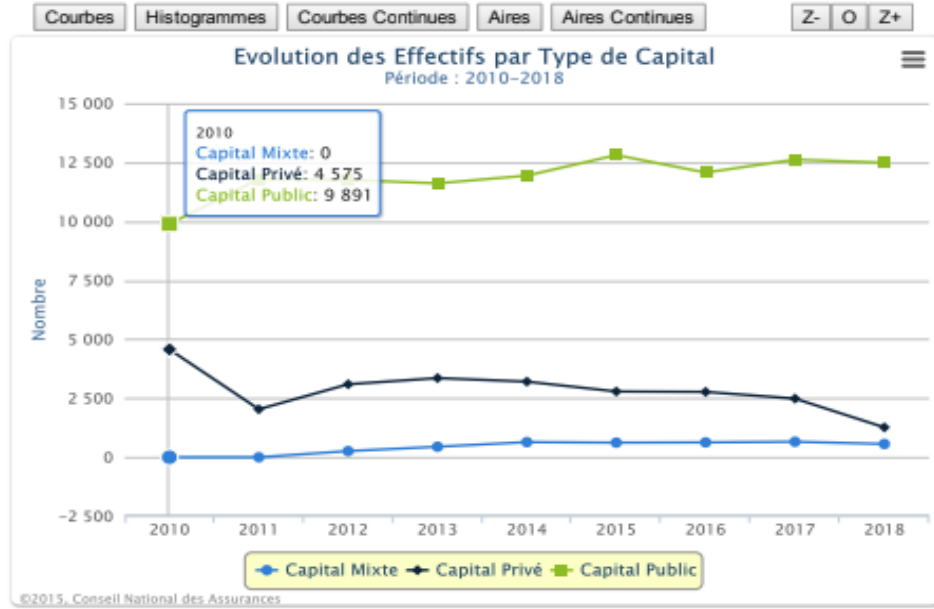
نوع الثالث قطاع التأمين ضد الأضرار نلاحظ تزايد في عدد العاملين سنة 2010 إلى 2016 ثم انخفض في سنة 2016 ثم بداية من 2016 ارتفع .

2-1 تطور العدد الإجمالي للعاملين في قطاع التأمين حسب الجنس :



تكون عينة الدراسة من (ذكور - إناث) ويتضح توزيع العينة حسب المعيار من خلال المنحني رقم (2) يتضح لنا أن نسبة غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور وذلك من خلال السنة (2010 - 2018م) نلاحظ تزايد مستمر عبر السنوات ويرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الذي يعتمد على فئة الرجال مقارنة بالمنحني الإناث نلاحظ زيادة طفيفة فقط خلال سنوات (2010 - 2018)

Pour tout éventuel problème ou anomalie, merci de nous informer en [cliquant ici](#)



1-3 تطور العدد الإجمالي للعاملين في قطاع التأمين حسب القطاع

يمكن تقسيم أنواع القطاع التأمينات حسب ما ورد في المنحى إلى 3 أنواع :

وعليه من خلال البيانات المتواجدة في المنحى يتضح لنا تطور العدد الإجمالي للعاملين في قطاع التأمينات

من خلال المنحى رقم (3) نلاحظ أن في النوع الأول قطاع الرأس المال خلال السنة 2010 إلى 2011 منعدمة ومن 2011 إلى 2018 نلاحظ تزايد طفيف أما بالنسبة للقطاع الخاص نلاحظ انخفاض من سنة 2010 إلى سنة 2011 من 4000 إلى 2000 عامل .

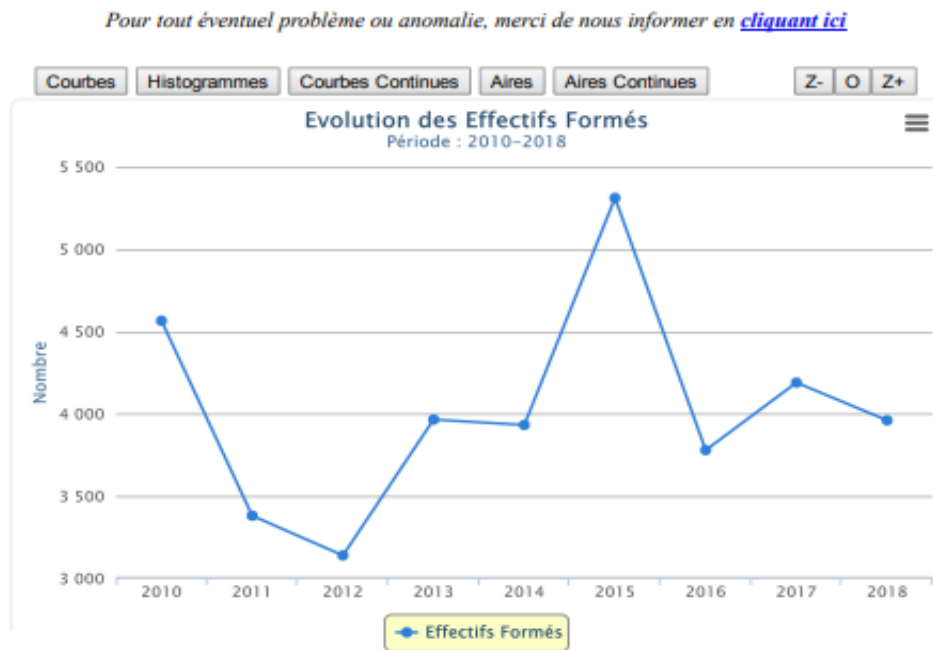
وفي سنة 2012 إلى غاية 2018 بدأت بانخفاض طفيف إلى غاية 3100

أما بالنسبة إلى القطاع العام نلاحظ بدأت من سنة 2010 بلغ عدد العاملين 10000 عاملا وبدأ من سنتي 2012 إلى غاية 2017 وما بين سنتي 2017 و 2018 أصبحت ثابتة وذلك راجع إلى تقاعد العاملين

المطلب الثاني : تحليل عدد العاملين المستفيدين من التكوين

يعتبر عدد العمال المستفيدين من تكوين عنصر فعال في زيادة مردودية المؤسسة حيث يمكن تصنيفهم كالتالي:

- حسب عدد الموظفين



المنحى رقم (4) تطور شكل الموظفين

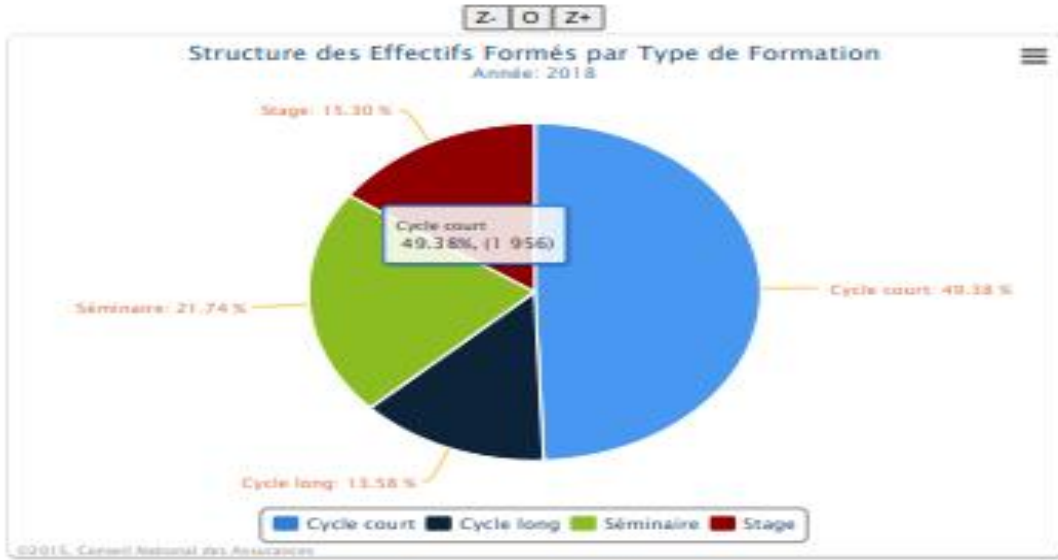
من خلال المنحى الذي يمثل تطور شكل الموظفين ، حيث يقدر عدد الموظفين سنة 2010 4500 موظف ، تمديد في الانخفاض تدريجيا إلى ما يقارب 100 موظف سنة 2011 إلى 3400 موظف ، ثم انخفض إلى 3100 موظف سنة 2012 ، وارتفع من سنة 2013 إلى غاية 2014 إلى أن وصلت 4000 موظفا ، وبقي إلى غاية 2015، وفي سنة 2016 تزايد حتى أصبح عدد الموظفين يبلغ مايفوق 5000 موظف ، وانخفض من سنة 2015 إلى غاية 2016 إلى 3600 موظف وفي سنة 2017 وصل إلى 4200 موظف واستمر في الانخفاض إلى غاية 2018 ب 200 موظف وأصبح عدد الموظفين في هذه السنة 4000 موظف

2- حسب الأيام التكوينية

تغير الأيام التكوينية مفيدة جدا للعامل بصفة خاصة وللمؤسسة التأمينية بصفة عامة حيث من خلال هذا المعيار يمكن استقراء العديد من المعلومات والتي تتمثل في :

الدائرة النسبية رقم (04) الهيكل الوظيفي للمدرسين حسب الأيام التكوينية

من خلال الشكل التالي للدائرة النسبية تمثل هيكل الموظفين المدرسين حسب الأيام التكوينية، حيث نجد أن أعلى نسبة هي 49.38% للفترة القصيرة (cycle court) ثم تليها فئة الندرة بنسبة 21.74 % ، وتليها فئة التدريب " التكوين " بنسبة 15.30% وفي الأخير نسبة 13.58% لأصحاب الفترة



الطويلة ، وهي الأقل بنسبة مقارنة بهم ، ويعتبر التكوين القصير الذي يبلغ 49.38% هو الأكثر نفعية لأن لا يؤثر على السير العادي لوكالات التأمين.

3- حسب نوع النشاط : يعتبر نوع النشاط مفيدا جدا للعامل المستفيد من التكوين ويمكن تعليل

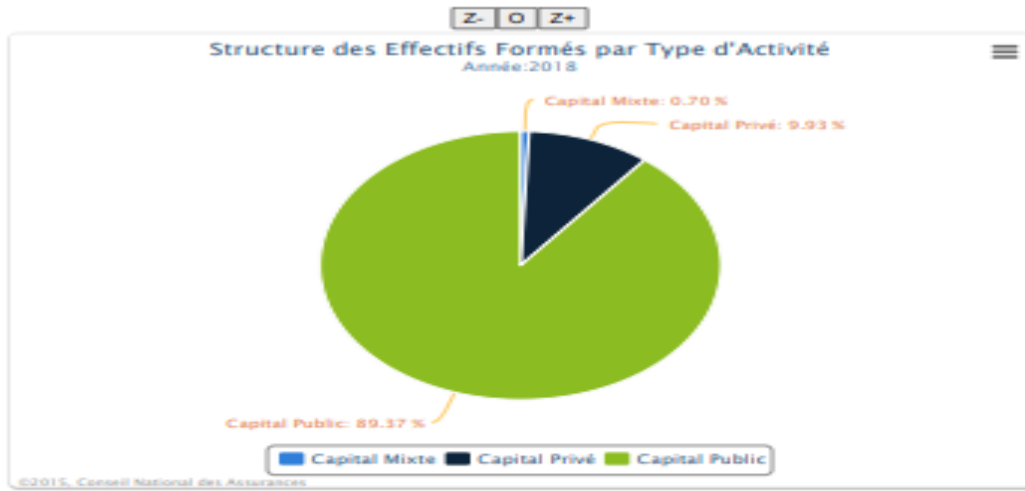
ذلك من خلال ما يلي :

الدائرة النسبية رقم (5) هيكل الموظفين المدرسين حسب نوع النشاط

الفصل الثاني : اثر برامج تكوين على أداء قطاع التأمين الجزائري

من خلال الدائرة النسبية لهيكل الموظفين المدرسين حسب نوع النشاط والذي يمثل 3 قطاعات عام ، خاص ، مختلط .

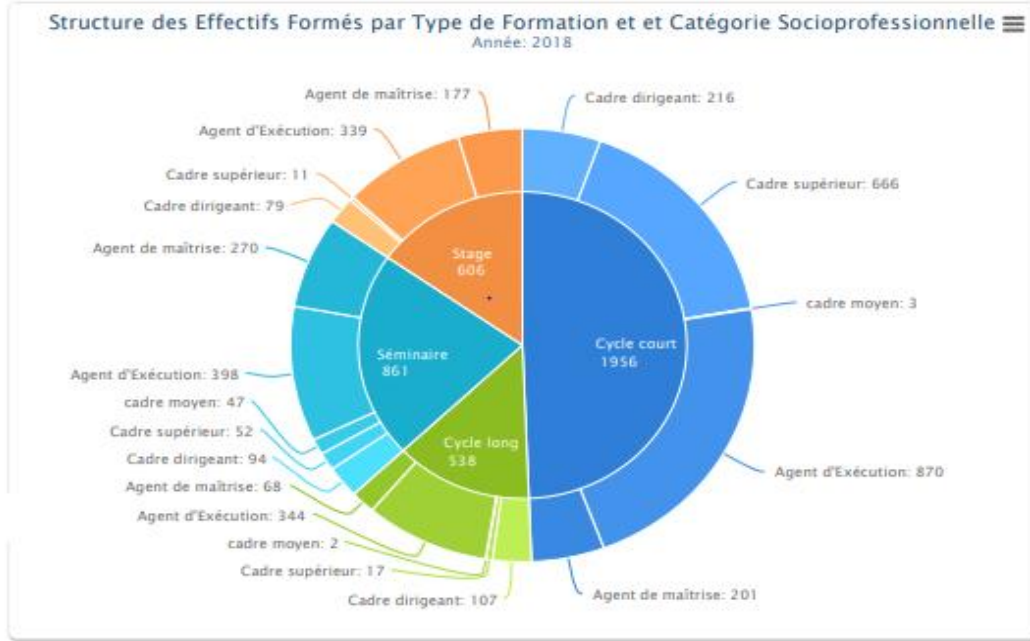
حيث يمثل القطاع العام أكبر نسبة والتي تقدر بـ 89.37% من الموظفين وذلك راجع لتوفير الموارد المالية ووجود مبالغ معتبرة ، ثم تليها القطاع الخاص والذي تقدر نسبته بـ 93% ومن الموظفين وذلك راجع لتوفر الموارد المالية ، وثم تليها أقل نسبة للقطاع المختلط والتي تقدر بـ 0.70% ويرجع ذلك لعدم توفر للموارد المالية .



4-2 حسب التوظيف

يمكن تقسيم المناصب التي يشتغلها العامل إلى أربع فئات وظيفية وهي أعوان تحكم ، أعوان تنفيذيين ، إطارات - إطارات ساميون

الدائرة رقم (6) لتقسيم المناصب للموظفين



من خلال الشكل الموضح رقم (6) لدينا في الاطار القصير 1956 عامل حيث ينقسم الاطار القصير الى 5 فروع هي الإطار السامي والذي يقدر عدد عماله ب 666 عاملا الاطار المسير وصل الى 216 عاملا وفي الاطار المتوسط 3 عمال وفي عون التحكم 201 عاملا ، و 870 عون تنفيذي ، حيث يمكن أن يكون العون التنفيذي إما محرر أو حارس ليلي ، أو عون أمن .

أما في الإطار الطويل فلدينا 5 فروع وهما الاطار المسير حيث يقدر ب 107 عامل توظيف والاطار السامي يقدر ب 17 موظف ، والاطار المتوسط يقدر ب 2 عامل توظيف أما العون التنفيذي فيقدر ب 344 عامل توظيف وفي عون التحكم 68 عامل توظيف ن حيث يمكن أن يكون عون تحكم إمار محرر رئيسي أو رئيس قسم أو مكلف بالدراسات أو رئيس مصلحة .

أما بالنسبة للملتقيات فنجد 94 عامل في الاطار المسير وذلك لعدم تأثيره على سير العمل ، ونجد 52 عامل في الاطار السامي و 52 عامل في الاطار المتوسط ، ونج 388 عامل في العون التنفيذي وذلك لعدم تأثيره على سير العمل ، ونجد 270 عامل في عون تحكم بالنسبة للتدريب فنجد 606 عامل توظيف ، حيث تنقسم إلى 177 عامل في عون تحكم، و 339 عون تنفيذي ، و 11 عامل في

الفصل الثاني : اثر برامج تكوين على أداء قطاع التأمين الجزائري

الإطار السامي ، و 79 عامل في الإطار المسير أما التكوين القصير هو الأكثر خيار نفعا لأنه لا يؤثر على سير العمل .

المبحث الثاني : تحليل أثر تكوين العاملين في رقم الأعمال لشركات التأمين

تؤدي شركة التأمين الجزائرية بكل أنواعها دور فعال في تطور إنتاجها السنوي ورفع من رقم أعمالها.

المطلب الأول : تطور رقم الأعمال الإجمالي لقطاع التأمين

الجدول رقم (1) تطور رقم الأعمال لقطاع التأمين

المبالغ بالمليار دينار	النسبة %	تركيبة السوق	رقم الأعمال	
-594496	8.2%	100%	18312322	2010
1419538	16.4%	100%	18777626	2011
3103995	5%	100%	22080168	2012
1129330	17%	100%	25488991	2013
3975014	17.4%	100%	27309870	2014
193656926	0.2%	100%	118102065779	2015
715547272	0.6%	100%	119438701545	2016
2432852714	2%	100%	121625036510	2017
5934243601	3.2%	100%	125045557839	2018

جدول رقم الأعمال لقطاع التأمين من إعداد الطالبتين شتياح جبهة ومكي نجات من

المجلس الوطني للتأمينات (2010 - 2018).

نلاحظ من خلال رقم الأعمال لقطاع التأمين في تطور مستمر حيث سجلنا لعام 2010 ، 18312322 ، ليشهد تزايد في سنة 201 بـ 465304 ، ليصل بذلك إلى 18777626 ، حيث كانت تركيبة السوق في هذه السنة كاملة 100% ، وتم في الريادة المعتمدة إلى أن وصلت سنة

الفصل الثاني : اثر برامج تكوين على أداء قطاع التأمين الجزائري

2012 إلى 22080168، وكانت نسبة تركيبته أيضا كاملة 100% زفي سنة 2013 وصل إلى 25488991 ، وتم في التزايد حيث حقق خلال السنوات 2014 و 2015 و 2016 المبالغ التالية 27309870 و 118102065779 و 119438701545 مليار دينار على التوالي ، وفي سنة 2017 ول رقم أعمالها إلى 121625036510، وتم في التزايد إلى ان وصل 125045557839 سنة 2018، وقد كانت تركيبة السوق ثابتة نسبة 100% من سنة 2010 إلى غاية 2018 ونفسر زيادة رقم الأعمال إلى زيادة عدد العمال المدربين.

المطلب الثاني : تطور الإنتاج السنوي

لدينا من خلال المنحى الذي يمثل تطور الإنتاج السنوي .

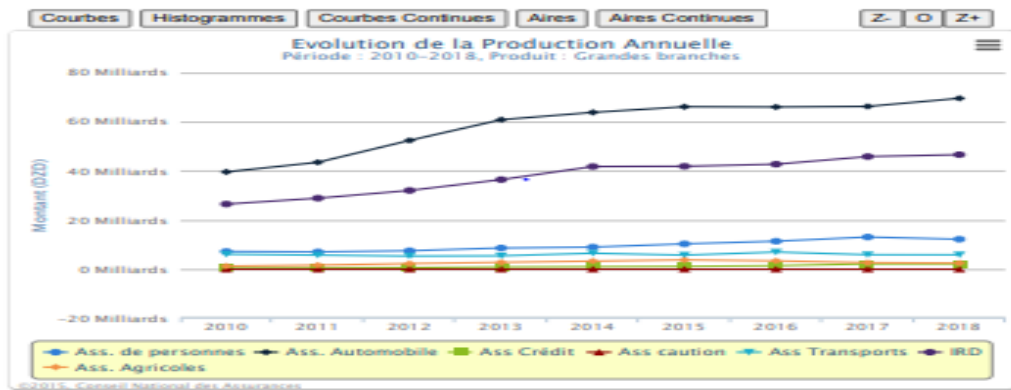
أنواع التأمينات الأشخاص والتأمينات على السيارات والتأمينات النقل والتأمينات الفلاحية والتأمينات الحرائق والأضرار المختلفة .

ونلاحظ من المنحى أن تأميننا كفالة خلال سنوات من 2010 إلى 2018 معدوم تماما

أما تأمينات ائتمان فكان في سنوات من 2010 إلى 2012 معدوم وبدأ من 2012 بدأ بتزايد طفيف .

أما تأمينات الأشخاص وتأمينات النقل وتأمينات الفلاحة فنلاحظ تزايد طفيف عبر السنوات 2010 الى 2018

وبالنسبة للتأمينات السيارات والحرائق والأضرار مختلفة نلاحظ ارتفاع كبير في الإنتاج خاصة 7 فقد قدر إنتاج وبلغ عند 2018 70 مليار وهذا نتيجة التأمين على السيارات منعدم لكثرة ذلك لكثرة الحوادث المرور



خلاصة الفصل :

من خلال التطرق للفصل الثاني قمنا بجمع وتحليل المعطيات وذلك من خلال تجميعها من المجلس الوطني للتأمينات حيث تضمن المبحث الأول تحليل للعاملين في قطاع التأمين و ضمن المبحث الثاني تحليل لأثر تكوين العاملين في رقم الأعمال بشركات التأمين ، ومن خلال التحليل تعرفنا على أهمية التكوين في رفع أداء العاملين بالمؤسسة التأمينية حيث إعتدنا على المنهج التحليلي ، وهو يجمع بين الدراسة النظرية والميدانية ، وتمكنا من الوصول إلى مختلف النتائج التي مكنتنا من معرفة صحة الفرضيات .

الخاتمة

الخاتمة العامة

أن أهم وأبرز التطورات والمتغيرات الحاصلة في مجال التأمين، والتي أدت إلى أحدث التحولات النوعية في المفاهيم والمتمثلة في ضرورة الاهتمام ب العامل باعتباره الحجر الأساسي والنور الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها.

وحتى يتسنى للمؤسسة الاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات هذا المورد البشري وجب علينا الاهتمام بتطوير كفاءته ومهاراته والتي تعد اصعب الاختيارات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسات الحديثة والتي لا يمكننا التناضي عليها مهما كان حجم المؤسسة أو مجال تخصصها خاصة وأن نجاح المؤسسة في الوقت الراهن مرهون بالدرجة الأولى على تنظيم المورد البشري القادر على تطبيق و تبني هذه الاستراتيجية بطريقة تنافسية مما يستلزم للمؤسسة على تكوين أفرادها بغية مواكبة التطورات والمتغيرات الحديثة، واكتساب أفرادها بتقنيات حديثة وأساليب جديدة لتفعيل دور وأهمية التكوين في خلق وتطوير الكفاءات، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة عامة والافراد بصفة خاصة من خلال تطوير اداءهم

من خلال الدراسة التي قمنا والتي تتمحور حول

توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

نتائج الفرضيات

- ✓ تؤدي العملية التكوينية الى رفع مستوى أداء العاملين .
- ✓ أن عملية تكوين العاملين لها تأثير مباشر على أداء العاملين بصفة خاصة، وعلى المؤسسة بصفة علمية .
- ✓ لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء العاملين، يشعر من خلالها العامل بانتمائه للمؤسسة .
- ✓ أن عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز .

النتائج التطبيقية

- ✓ التكوين يؤدي الى خلق دافعية العامل نحو تأدية المهام
- ✓ التكوين يؤدي الى اكتساب العامل لقدرات معرفية ومهارات فنية مختلفة
- ✓ التكوين يؤدي الى إدراك العامل لدورة داخل المؤسسة.
- ✓ التكوين يعد انجح استثمار تتبناه المؤسسة لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة

التوصيات

- لبحثنا هذا حول دور التكوين في تحسين أداء العاملين بشركة التأمين ،راينا ان نورد بعض التوصيات
تثميناً لتحسين اداء العاملين داخل الشركة محل الدراسة ،ومن أهم هذه التوصيات:
- ✓ تحسين عمال الشركة بمختلف فئاتهم بضرورة وأهمية برامج التكوين على مستوى الفرد والشركة
 - ✓ تقليصاً للتكاليف الباهظة التي تتطلبها العملية التكوينية خاصة خارج الوطن ،نوصي بجلب الأساتذة المكونين بدلا من ارسال العديد من العمال خارج الوطن.
 - ✓ العمل على إقامة ملتقيات ولقاءات وكذا تريضات ضمن نوادي داخل الشركة أو خارجها تشجيعاً لروح العمل الجماعي قصد خلق وتبادل الأفكار بين عمال الشركة وزملائهم من الفروع التابعة لها وبالتالي تعزيز روابط الصداقة والأخوة بين العمال وإقامة علاقة غير رسمية تمكن من تقوية الشعور بالانتماء للشركة مما يؤثر بالإيجاب على اداءهم
 - ✓ عقد ندوات ودورات تدريبية حول كيفية العمل كوحدة واحدة داخل الشركة قصد زيادة ترخيص الثقافة.
 - ✓ ترسيخ ثقافة أن العامل الذي يخطئ هو العامل المبادر الساعي للتعلم.
 - ✓ اتاحة فرص امتيازيه في أدائهم للحصول على تكوينات خاصة تؤهلهم للإشراف على تكوين زملائهم في العمل باحترافية مطلوبة .
 - ✓ منح امتيازات معنوية للعمال المتميزين في كل سنة خلقاً لروح المنافسة بين عمال الشركة كالتكفل الشامل هؤلاء العمال المتميزين وعائلاتهم تمنحهم رحلات ترفيهية خاصة داخل وخارج الوطن.

الخاتمة

وفي ختام هذه نقترح بعض المواضيع المتعلقة بتكوين العامل والتي نراها مهمة لموضوع دراستنا هاته وهي كالتالي:

واقع التكوين في المؤسسات بين الامس واليوم

تطبيق نظام تحديد الاحتياجات التكوينية بين الواقع والمتوقع.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

- 1- حرحوش عادل ومؤيد السعيد سالم ،ادارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،ط 3،عام 2009.
- 2- محمد الصرفي،ادارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،دار قنديل للنشر والتوزيع،عمان ،الاردن،2003.
- 3- احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ،مركز التنمية المركزية ،الاسكندرية ،مصر،1995.
- 4- توفيق عبد الرحمان ،العملية التدريبية ،مركز الخيارات المهنية للادارة،القاهرة،مصر ،ط2،عام2002.
- 5- بلال حلف ،التدريب الإداري ،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2009.
- 6- محفوظ احمد جودة إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2010.
- 7- خالد عبد الرحمان ،ادارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي،دار حامد ،عمان،1999.
- 8- حمداوي وسيلة ،ادارة الموارد البشرية،مديرية النشر بالجامعة الخاص بقالمة،قالمة،2004.
- 9- عبد الباري ابراهيم ،ادارة الموارد البشرية،دار الطباعة والنشر،الاردن،2008.
- 10- احمد صقر عاشور،ادارة القوى الشاملة ،الطبعة الثانية ،دار النهضة العربية،بيروت،2002
- 11- ابراهيم محمد لمحاسنة،ادارة وتقييم الأداء بين النظرية والتطبيق،ط1،عمان،دار جرير للنشر والتوزيع،2003.
- 12- فاروق عبده،السيد محمد عبد المجيد ،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان الاردن،2005.
- 13- مصطفى محمد ابو بكر ،المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة ،الدار الجامعية ،الاسكندرية،مصر ،2003.

المجلات

- 1- عبد المليك مزهودة الاداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية، العدد الاول ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2001.
- 2-مراد كواشي ،بطاقة الاداء المتوازن وأهميتها في تقييم أداء المؤسسة،مجلة العلوم الإنسانية،عدد34،جامعة قسنطينة ،الجزائر،2010.
- 3-الشيخ الداوي ،تحليل التدريب والتحقيق على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية،مجلة الباحث،جامعة الجزائر،العدد .

الملتقيات

- 4-قريشي محمد الصغير،العمليات الخارجية كمدخل لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي /الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية،يومي22و23نوفمبر2011،جامعة ورقلة

المذكرات

- 1-مبرك اسمهان ،دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية دراسة مؤسسة صناعية للملابس،مذكرةمقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية جامعة ابو بكر للقاءد تلمسان ،2016/2014.
- 2-جعفري بلال ،فعابية التكوين في تطوير الكفاءات،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،جامعة منتوري قسنطينة ،2009/2008.
- 3-عبد الخالق عائشة ،بالطيب فتيحة ،اثر التكوين على الالتزام التنظيمي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر،علوم التسيير ،جامعة معسكر ،2017/2016.
- 4-عمر بلخير جواد،دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير

- 5- صحراوي امال، تكوين الاطارات ودوره في تحسين أداء العاملين ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة العربي التبسي،تبسة ،2016/2015.
- 6- بلغيث حنان ،اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصاديه،جامعة عبد الحميد بن باديس ،2018/2017.
- 7- صوان احمد ووهان عبد الهادي ،التكوين بمؤسسات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
- 8- قروش عيسى ،دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دراسة عينية في المؤسسات الجزائرية ،مذكرة دكتوراه،علوم التسيير جامعة المسيلة،2017/2016.
- 9- خرخاش صباح ،تقييم أداء مؤسسات الخدمات الصحية في الجزائر ،دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية-سليمان عميرات بالمسيلة ،مذكرة شهادة ماستر منشورة ،مراقبة التسيير ،جامعة مسيلة ،2015/2014.
- 10- نوال شين ،دور الاداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ،دراسة حالة مقاطعة نفال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة-مذكرة ماجيستر منشورة ،علوم التسيير ،جامعة بسكرة 2008/2007.
- 11- الجودي محمد علي ،تفعيل الاداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة ،دراسة حالة طيبة بلاست -الجلفة ،مذكرة ماجيستر في علوم التسيير ،جامعة بسكرة ،2008/2007.
- 12- حويشي عبد الحكيم وشعباني بوبكر ،واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماجيستر ،تدقيق ومراقبة التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية ،2018/2017.

- 13- كيلي محمد ورقيق هيثم،المقابلة في الباطن ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،مذكرة لنيل شهادة ماستر ،ادارة الإنتاج والتموين ،العلوم الاقتصادية .2020/2019،

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية برامج التكوين في رفع وتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة التأمين حيث يعتبر التكوين من اهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، وخيارا ترفع به زاوية التحدي لأحيل مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجيا ، وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء عمالها والرفع من مردوديتهم ،وكذا منح فرص لعاملها لتمكينهم من تحسين ورفع مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية ، والوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية

Summary:

This study aims to highlight the importance of training programs in raising and improving the performance of the human resource in the insurance company.

Improving the performance of its workers and raising their profitability, as well as giving opportunities to its workers to enable them to improve and raise their scientific and professional level, which qualifies them for professional promotions, and to reach the desired level of stability and effectiveness.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

قسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): كمي حيناك المولود(ة) بتاريخ: 11/02/1998 ب. بلعانية
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 391000 الصادرة بتاريخ: 01/01/2018 عن: بلعانية
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: العلوم الاقتصادية تخصص: المحاسبة خلال السنة الجامعية: 2019/2020
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أهمية دراسة عن بلعانية
..... الحسنة دراسة شركة 2018/2019

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حررت بتاريخ: 06/11/2021

التوقيع والبصمة

.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiafa M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

Département:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة): مستاع جويينة المولود(ة) بتاريخ: 10/06/1997 بـ المسيلة
الحامل لبطاقة التعرف الوطنية (أور.س.) رقم: 0364931 الصادرة بتاريخ: 05/06/2016 عن: المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد تاقتصاد خلال السنة الجامعية 2020-2021
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: التحليل الكمي لبيانات
إداءات الشركات البنكية الجزائرية دراسة عن طريق
2021/2020

أصريح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حررت بتاريخ: 06/10/2021

التوقيع و البصمة

.....



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
و بتفويض منحه الموظف المكلف

حكيدة غرابي

