

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبتين

- شعراوي انتصار

- بومدين عبير

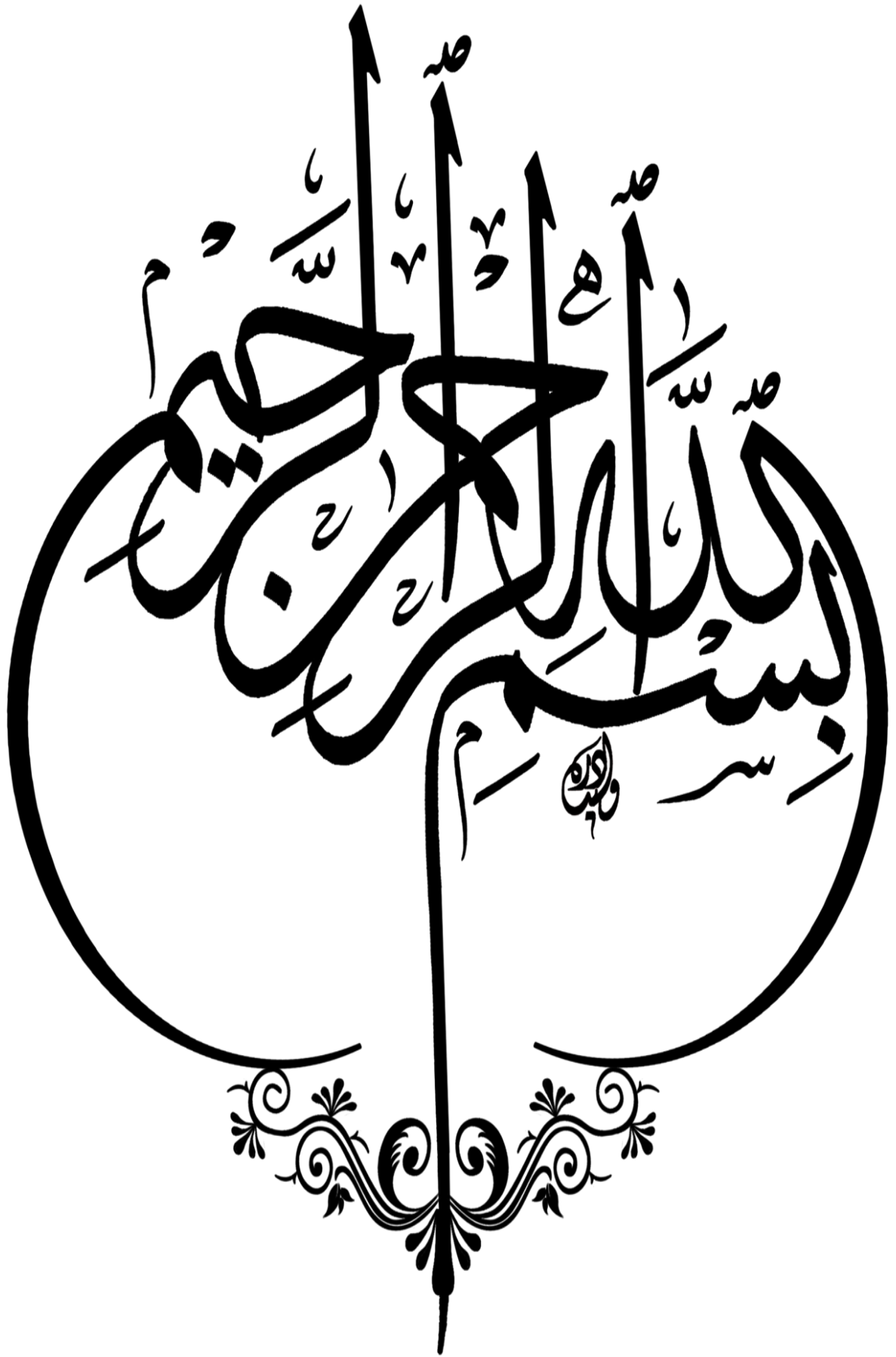
تحت عنوان:

اهمية التكوين في تحسين الاداء المستخدمين في المؤسسة الخدماتية
- دراسة حالة بريد الجزائر بالمسيلة -

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيسا		
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. قروي احمد الصغير
مناقشا		

السنة الجامعية: 2021-2022



شكر و عرفان

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

عن مجازاته فادعوا له حتى يعلم أنكم شكرتم فإن الله شاكريحِب 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.

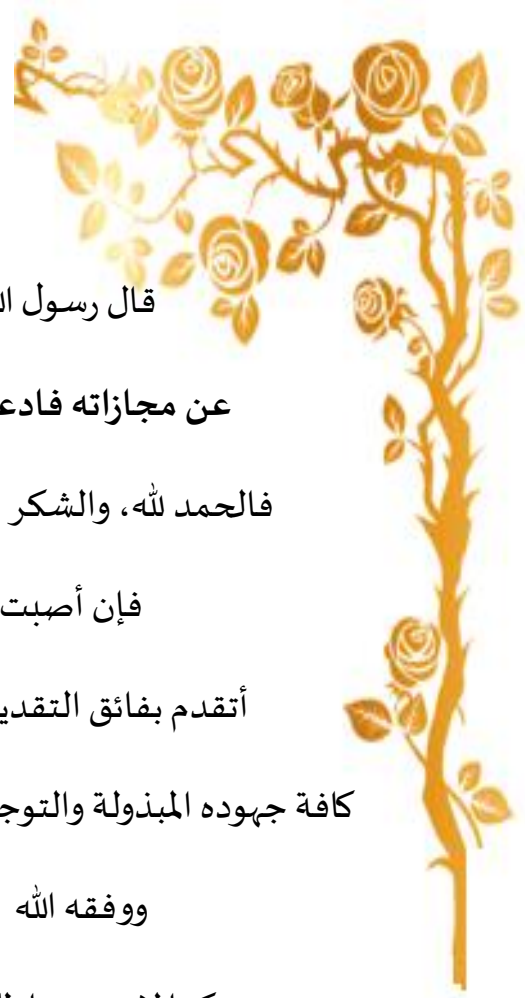
أتقدم بفائق التقدير والاحترام والشكر والكثير من الامتنان إلى الأستاذ المشرف على

كافة جهوده المبذولة والتوجهات القيمة في سبيل انجاز هذه المذكرة الدكتور قروي احمد الصغير

ووفقه 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 :

القلب الرحيم الذي رعاني

والوجه الباسم الذي رباني والنبع الحنون الذي سقاني

من فيض الحنان إلى أول كلمة نطق بها لساني ﴿ أمي الحبيبة ﴾

قرة العين وبلسم الشفاء وقدوة ومثالا في الحياة

والحب الفاضل ورمز الهناء ومعلما ونعم الأولياء ﴿ أبي العزيز ﴾

إلى من هم في البيت إخواني وأخواتي

إلى جميع الأهل والأقارب إلى من جمعني بهم في الجامعة التلاقي

كيف حالي بدونهم بعد الفراق إلى زملائنا في الجامعة

إلى كل أساتذتي الكرام طيلة سنوات الدراسة

شعراوي انتصار

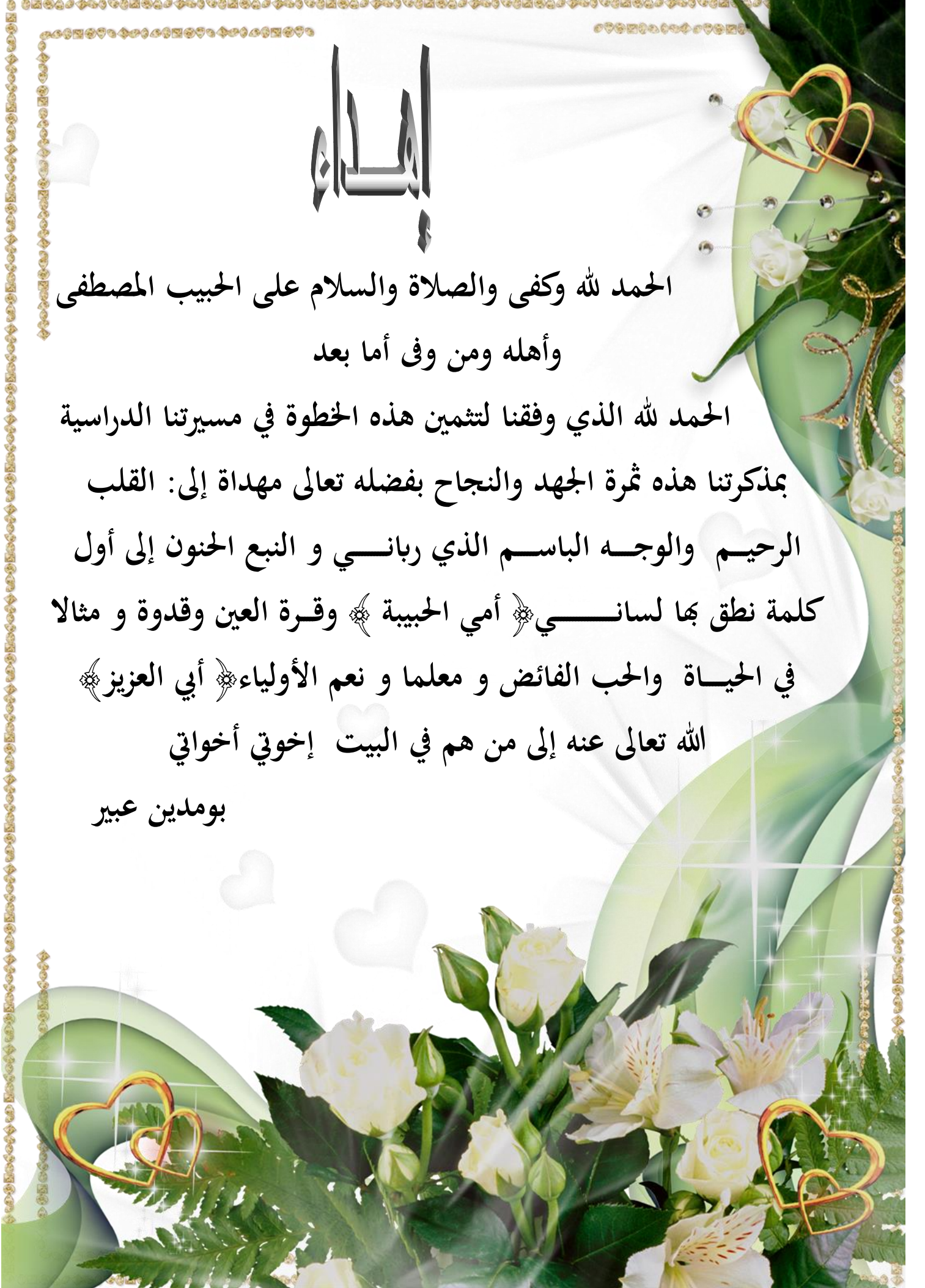


إهداء

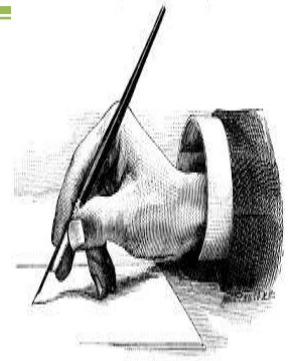
الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى
وأهله ومن وفى أما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية
بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى: القلب
الرحيم والوجه الباسم الذي رباني و النبع الحنون إلى أول
كلمة نطق بها لساني ❀ أمي الحبيبة ❀ وقرة العين وقدوة و مثالا
في الحياة والحب الفاضل و معلما و نعم الأولياء ❀ أبي العزيز ❀
الله تعالى عنه إلى من هم في البيت إخوتي أخواتي

بومدين عبير



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

مقدمة.....أ-ح

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدماتية

تمهيد 10

المبحث الأول: أساسيات التكوين..... 11

المطلب الأول: تعريف التكوين وأنواعه..... 11

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين..... 14

المطلب الثالث: مبادئ التكوين وخصائصه..... 18

المبحث الثاني: أساسيات تحسين أداء المستخدمين..... 22

المطلب الأول: ماهية الاداء المستخدمين..... 22

المطلب الثاني: ماهية تقييم أداء المستخدمين..... 26

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين 32

المبحث الثالث: أساسيات المؤسسات الخدماتية..... 36

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الخدماتية..... 36

39.....	المطلب الثاني: عناصر ووظائف المؤسسات الخدمائية.....
43.....	المطلب الثالث: عوائق وأفاق المؤسسات الخدمائية.....
47.....	خلاصة.....

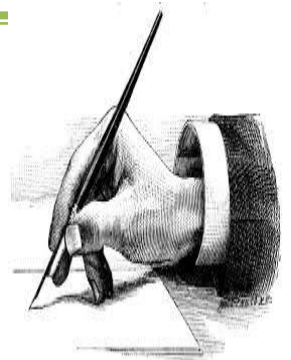
الفصل الثاني

دراسة حالة بريد الجزائر بالمسيلة

49.....	تمهيد.....
50.....	المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة.....
50.....	المطلب الاول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وخدماتها.....
53.....	المطلب الثاني: مهام مؤسسة بريد الجزائر و أهميتها البريد وأهم هذه الخدمات.....
56.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبريد الجزائر.....
64.....	المبحث الثاني: عرض بيانات الدراسة وتحليلها.....
64.....	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية وحساب ألفا كرونباخ.....
70.....	المطلب الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
82.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
85.....	خلاصة.....
87.....	خاتمة.....
92.....	قائمة المراجع.....
.....	الملاحق.....

قائمة الأشكال

والجدول



أولاً- قائمة الأشكال

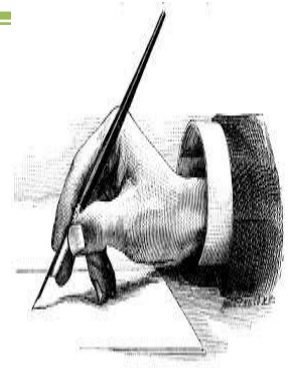
الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
62	مخطط التنظيم الإقليمي و الوحدات الولائية	01
65	الدائرة النسبية التي تمثل خاصية الجنس	02
66	الدائرة النسبية التي تمثل خاصية السن	03
68	الدائرة النسبية التي تمثل خاصية المستوى التعليمي	04
69	الدائرة النسبية التي تمثل خاصية الخبرة المهنية	05

ثانياً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
64	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	01
65	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية السن	02
67	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي	03
69	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية	04
69	يمثل مدى ثبات محاور الاستبانة	05
70	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة	06
71	كيفية اختيارك في المؤسسة	07
71	يمثل الشهادة التي تم تعيينهم بيها	08
72	يمثل خضوعهم لتكون أم لا و نوع التكوين	09
73	يمثل مكان إجراء التكوين	10

74	يمثل مدة التكوين كافية أم لا من أجل اكتساب المهارات والمعارف اللازمة	11
75	يمثل إذا كانت عملية التكوين تتم من طرف المكونين	12
76	يمثل إذا كان المكونون هم أنفسهم المسؤولون على متابعة تحقيق أهداف العملية التكوينية	13
76	يمثل ما إذا كان المكونين قادرين على تحقيق أهداف الدورة التكوينية	14
77	يمثل ما إذا كان في مكوئهم الخصائص والميزات اللازم لذلك	15
77	يمثل ما إذا كان المكون يتبع أسلوب النقاش المفتوح في عرض وتقديم برنامج التكوين	16
78	يمثل ما إذا كان المكون يراعي الفرق الفردية للمتكونين	17
79	يمثل ما إذا كانت المؤسسة توفر برامج تكوين حديثة من أجل إكسابهم مهارات جديدة	18
79	يمثل ما إذا كان هناك تنوع في برامج التكوين المقدمة لهم	19
80	يمثل ما إذا كانت المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث حداثة المعلومات	20
80	يمثل ما إذا كانت البرامج التكوينية تساهم في تحسين واكتساب مهارات جديدة	21
81	يمثل ما إذا كانت البرامج التكوينية تلبى إحتياجات التكوين المطلوبة	22
82	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالفرضية الأولى	23
83	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالفرضية الثانية	24
84	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالفرضية الثالثة	25

مقدمة



مقدمة

تهتم المنظمات بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية قد يكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

يعتبر التكوين من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، ويختلف التكوين عن التعليم كما ذكرنا سابقا وذلك أن التكوين يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعتبر التعليم عن زيادة المعارف والإدراك التي ترتبط بالضرورة بعمل محدد، ويسعى التكوين إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التكوين، كما يمكن اعتبار التكوين على أنه تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف رفع مهارات الفرد في أداء العمل.

إن التكوين في حد ذاته يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها والمتمثلة في زيادة الإنتاجية هذه الأخيرة تعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين و زيادة حجم الإنتاج وجودته هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال، كما يكتسب الفرد من وراء كل هذا معنويات مرتفعة لا شك أن اكتسابها يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات ،لكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف ونخلص من هذا أن الاهتمام بأدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات لكي يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية، ويؤدي كل ما ذكرناه في هذا الإطار إلى تخفيض حوادث العمل ويعني هذا أن التكوين الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث .

فعلى الإدارة توفير الامكانيات المادية والمختصين من أجل التكوين والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة ولكن القائد يكون مريحا لها ،وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الافراد وأدائهم وكذا رفع الانتاجية، ولعل أفضل السبل لرفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة هو التكوين الجيد لعمالها، وذلك من خلال تحسين مهاراتهم والرفع من مستواهم المهني من أجل التحكم ومسايرة التقدم التكنولوجي، وكذلك من أجل كسب الخبرات التي تساعدهم على أداء مهامهم بسهولة فالتكوين الجيد للعاملين له دور كبير في رفع مستواهم وأدائهم ومن ثم رفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة، وهذا ما سنحاول إثباته في هذه الدراسة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الاتي:

اولا: اشكالية الدراسة

هل للتكوين دورا في تحسين أداء المستخدمين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الاسئلة الفرعية الاتية:

الاسئلة الفرعية

1. هل يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

2. هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

3. هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

قصد معالجة الإشكالية المطروحة تمت صياغة جملة من الفرضيات التي يتم إثباتها أو

نفيتها من خلال انجاز البحث، وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

• **الفرضية 01:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بمساهمة المكون في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء المستخدمين ببريد الجزائر بالمسيلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضية 02:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بمساهمة برامج التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء المستخدمين ببريد الجزائر بالمسيلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضية 03:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بمساهمة التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين ببريد الجزائر بالمسيلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في الآتي:

- يعتبر التكوين من أهم الدوافع التي تعمل على رفع وتحسين كفاءة أداء المستخدمين من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم.
- التنمية الشخصية والوظيفية للعامل من خلال تكوينه.
- يعمل التكوين على تحسين العلاقات بين العاملين و أرباب العمل .
- يساعد التكوين على إتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفاعلية أكثر.
- الإطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين أثناء الخدمة، بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري، واستجابة أيضا لنظرة الموظف في تطوير نفسه وفق رغبته ورضاه.

رابعا: أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف المستوحات من دراسة هذا الموضوع في:

- التعرف على العلاقة بين التكوين والاداء.

- محاولة إبراز دور وأهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة و أهميته بالنسبة للمستخدمين.
- محاولة إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء المستخدمين.
- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.
- معرفة تأثير المكون في إنجاح العملية التكوين أثناء الخدمة على تحسين أداء الموظفين.

خامسا: أسباب إختيار موضوع الدراسة

- إن إختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع ذاتية وموضوعية وتتمثل في:
- إضافة الى طبيعة الاختصاص المتمثل في ادارة اعمال حيث أن موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين يعتبر من مواضيع هذا الاختصاص.
 - إن التكوين يلعب دورا مهما و أساسيا في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات العاملين وقدراتهم وتعديل سلوكياتهم وبالتالي تحسين أدائهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد و أقل تكلفة.
 - محاولة التعرف على دور التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة إدارية.
 - إحصاسي بأهمية التكوين وأثره في رفع أداء الأفراد.
 - 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:
- الجهد الكبير المبذول في الحصول على المصادر والمراجع والمقالات العلمية، ويعود ذلك لقلّة المراجع بنفس موضوع دراستنا على حد علم الباحث.

- تحفظ المسؤولين في الكشف على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة، واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم؛
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان المعد لذلك، وذلك بسبب إشغال الكوادر من الإطارات والإطارات السامية بالمؤسسة محل الدراسة.

سابعا: 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 اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال شهر افريل وماي 2022.

ثامنا: منهجية وادوات الدراسة

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

أما بالنسبة للأدوات التي تم استخدامها في الجانب النظري وتتمثل أساسا 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.

تاسعا: 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 تواجهه 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 تأثير 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 للاحتمية التكوين في تحسين الاداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية، حيث كان عنوان المبحث الأول: اساسيات التكوين، أما المبحث الثاني كان تحت عنوان: اساسيات تحسين اداء المستخدمين، والمبحث الثالث: اساسيات المؤسسات الخدمائية.

أما الفصل الثاني: متعلق بالدراسة الميدانية، ويشمل ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول: نتناول فيه تقديم عام بريد الجزائر بالمسيلة والمبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية من خلال عرض الأدوات المستخدمة في ميدان الدراسة، والتي اقتصرت على أسلوب الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات أما المبحث الثالث: عرض تحليل بيانات المحاور واختبار الفرضيات وتم فيه تحليل مختلف نتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

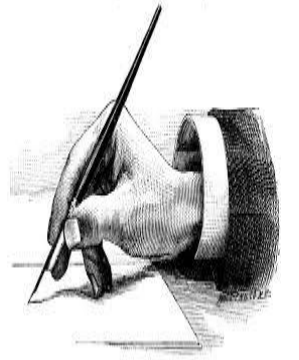
الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للأهمية

التكويرين في تحسين أداء

المستخدمين في

المؤسسات الخدمية



تمهيد

يلعب التكوين دوراً أساسياً في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية لا يمكن الإستغناء عنها من طرف المنظمة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والإرتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرارية والتطور، وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لابد لها ان تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها ومنه تحديد الإحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج والملائمة حسب الأهداف المسطرة و المراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها، داخل المؤسسة الخدمائية.

المبحث الأول: أساسيات التكوين

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

المطلب الأول: تعريف التكوين وأنواعه

توجد عدة تعاريف شاملة لمصطلح التكوين باختلاف وجهات نظر وافكار المفكرين، حيث ان هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين) و هذا ما سوف نتطرق اليها في المطلب التالي.

الفرع الأول: تعريف التكوين

لما كان التكوين مجال اهتمام الكثير من المفكرين، اختلفت و تعددت وجهات النظر لكل مفكر، و تجلّى ذلك من خلال تباين التعاريف و التي سنذكر البعض منها:

- عرفه الهيتي على أنه: " تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل"¹.

¹ علي محمد عبد الوهاب، ادارة الافراد، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1975 ، ص266.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

- كما عرفه عبد الباقي بأنه : "نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الافراد في عملهم".¹

- يعرفه **Pierre casse** : "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين...فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات".²

- وهناك من يعرف التكوين على أنه : "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة".³

- ويعرفه فاتيهه ريمون (**vatier raymand**) على أنه: "مجموع العمليات القادرة على جعل الافراد والجماعات تضمن بكفاءة إنجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة".⁴

- اما ديفيد (**DAVID J.C**) فيعرفه على أنه: "لأنشطة المخططة التي تهدف إلى إكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة".¹

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص69.

² Pierre casse, la formation performante , office des publications universitaires centrale BenAknoun alger, 1994, p48 .

³ محمد عبد الفتاح الصرفي ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، مصر ، 2003 ، ص02.

⁴ Raymand v. Développement de l'entreprise et promotion des hommes .entreprise moderne d'edition . paris. 1990.p 55.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

ومنه نستنتج من خلال هذه التعاريف أن التكوين يساعد الافراد على إنجاز الأعمال سواء الموكل لهم حاليا او مستقبلا بكل كفاءة وفاعلية، وان التكوين عملية يكتسب من خلالها الفرد مجموعة من السلوكيات والتصرفات والمهارات الجديدة لاداء الأعمال بكفاءة.

الفرع الثاني: انواع التكوين

تعددت أنواع التكوين من مفكر إلى آخر، فمحمد الطيب يعددها على النحو الآتي² :

- **التكوين المهني:** يستهدف التعريف بالقواعد و الإجراءات و الأصول الواجب إتباعها لدى القيام بالعمل و إعطاء الفرصة اللازمة في التفهم و الاستيعاب و الممارسة و هو يمس الوافدين الجدد الذين لم يسبق لهم التعرف على العمل أو التمرن على أدائه، تتراوح مدة التمهين ما بين معتدلة نسبيا إلى طويلة.
- **التكوين المختبري:** يجري في ظروف تماثل ظروف العمل فالمتكون مثلا، يمكن أن يقوم تحت إشراف مكون باستعمال مخرطة حتى يتم إتقان تشغيلها عندها يوجه إلى الورشة الفعلية للخراطة و تستعمل المؤسسة الصناعية هذه الطريقة في تكوين التقنيين حيث تسمح للتقني بأن يكون على دراية تامة بعمله قبل أن يكون عضوا كاملا في الورشة، كما تسمح باستعمال الوسائل و التجهيزات مرات متكررة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التكوين.
- **التكوين داخل العمل:** هي الطريقة الأكثر شيوعا و تكون غالبا بدون شكل رسمي، فالمتكون يتعلم من المشرف أو زملائه الأكثر خبرة بعكس الذي يترك ليتعلم وحده

¹ CHERRINGTON DAVIDS J ;The management of humans resources .4emeedition. Englewood cliffs.new jersey. P88 .

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء 02، ديوان ومطبوعات الجامعية، الجزء 2، 1995، ص106.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

بأسلوب فوضوي بالتجربة و الخطأ، و هو نفسه يجب أن يكون متقنا للعمل و بكيفية أدائه فإذا لم يتوفر هذا الشرط كانت النتيجة سلبية لذا لا تسمح المؤسسات الإنتاجية بأن يقوم بالتكوين إلا الأشخاص المؤهلين.

- **التكوين خارج العمل:** يتم مراكز التي يمكن أن تكون تابعة للمنشأة و تحت إشرافها أي بواسطة خبراء و تقنيين و موظفين أو منتدبين للعمل فيها، و قد تستعين المنشأة المعينة بمؤسسات مهنية متخصصة في هذا المجال كالمدارس التقنية و المؤسسات الجامعية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين

إن التكوين القائم على أسس عملية صحيحة لابد أن يكون له أهمية عند تنفيذه، سواء كان له أهمية لدى الفرد في تنمية قدراته، أو أهمية لدى المؤسسة في تحسين سير عملها، حيث انه إن من الأساسي والمهم تحديد أهداف التكوين بوضوح، بحيث تكون هذه الأهداف قابلة للقياس و الواقعية، يمكن ذكرها فيما يلي:

الفرع الأول: أهمية التكوين

تظهر أهمية التكوين من النتائج المحققة و المنتظرة، فله فائدة اجتماعية و يعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد و المجتمع و المتمثلة في:

- **تخفيض حوادث العمل:** يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم و بدون أخطاء على تخفيض معدلات حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمنظمة فوائد كثيرة و وفرات كبيرة في النفقات.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

- تخفيض معدلات دوران العمل: يؤدي التكوين دورا هاما في تخفيض حالات ترك العمل و التأخر و الغياب و تخفيض أيضا الشكاوي و المنازعات بين العاملين¹.
- استمرارية التنظيم واستقراره: إن استقرار التنظيم أو قدرته على الحفاظ على فاعليته، رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين مثلا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين والمؤهلين لشغل هذه المناصب أو المراكز فور حلولها لأي سبب من الأسباب².
- المرونة: تعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع التغييرات في حجم العمل و يتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة لنقلهم إلى أعمال قد تحتاج إليهم بالإضافة إلى ذلك فالتكوين يسمح بتخفيض دوران العمل فالأفراد المكونين حتما تكون لهم دراية عن الأعمال التي يقومون بها³.
- تحسين سمعة المنظمة: حيث تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المنظمة بجمهورها الخارجية من زبائن و موردين و منظمات و هيئات حكومية و عاملين⁴.
- زيادة الإنتاجية: إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد الذي يكون مستمرا في الجوانب الفنية للوظائف و الأعمال.

¹سليمان خليل فارس، عيسى شحادة، يسرى مباركة، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000، ص186.

²عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة بيروت، 1991 ص104.

³مرجع سابق، ص104.

⁴سليمان خليل فارس، عيسى شحادة، يسرى مباركة، مرجع سابق، ص 186.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

- رفع معنويات الأفراد: بمعنى أن التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي، كما أن تعميق العلاقات الحسنة بين الأفراد و الإدارة العامة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

الفرع الثاني: اهداف التكوين

يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي¹:

1- الأهداف الإدارية

- تخفيف العبء على المشرفين: لان المشرف يحتاج الي وقت اقل في تصحيح أخطاء العالمين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القيصر سواء تعلق الامر بأنماط السلوك الوظيفي او المهارات اللازمة الأداء الاعمال، اما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا (الأعلى) بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون ان تكون هناك سياسة واضحة لتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

2- الأهداف الفنية

- تخفيض تكاليف الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

¹احمدى امين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1990 ، ص83.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

- تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.
- التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة لأن العامل يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المنظمة مثل التقليل من الشكاوي.

3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

- زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين علي ارتفاع الإنتاج وتحسينه، وانخفاض التكاليف، ويمكن ان تزداد مبيعات المنظمة فيرتفع رقم اعمالها ويزداد بذلك ربحا.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة: بواسطة تنمية كفاءة الافراد وتكوينهم وتزداد القدرة التنافسية للمنظمة عن تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بحيث يمكن رفع حصتها في السوق نستطيع تحقيق أهدافها .
- رفع معنويات الافراد: لاشك ان اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي الى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي .

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

❖ كما يحدد محمد الصرفي اهم اهداف التكوين في مايلي¹:

- اكتساب الفرد مهارات معلومات وخبرات.
- اكتساب الفرد انماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل .
- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.

❖ نستنتج من خلال هذا العنصر ان التكون يهدف الي :

- تحسين جودة الإنتاج وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية .
- التقليل من المخاطر والاقتصاد في التكاليف .
- تنمية المهارات والمعارف على جميع الأصعدة والتكيف مع التغيرات الحاصلة ورفع الروح المعنوية للعامل وارضائه بالتي يعمل بها وولائه لها.

المطلب الثالث: مبادئ التكوين وخصائصه

تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين أداء المتكويين، و يتوقف نجاح هذه العملية على إدراك و معرفة مبادئ التكوين، وكذا معرفة اهم خصائص التكوين وهذا ماسوف نتطرق اليه في المطلب التالي.

¹بزايد نجاه، التكوين واستراتيجية تسير المهارات التسييرية لدي إدارات شركة سوناطراك، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية جامعة سانيا، وهران 2010-2011، ص 95 .

الفرع الأول: مبادئ التكوين

توصلت الأبحاث والدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيدية لنقل المهارة والمعرفة وتغير الإتجاه بما يتماشى ومصصلحة المنظمة ومن هذه المبادئ مايلي¹:

1- ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون

فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة إكتساب المعارف والمهارات الجديدة ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكون.

2- متابعة المتكون وتقديمه

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى للمتكونين والسرعة والفاعلية لسليم لديهم ، لأن كثرة المعلومات التي لا تكفي في حد ذاتها لإكتساب المهارة وانما يتحقق ذلك بالفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات ومدى إستيعابها ، وقد نجد صعوبة في ذلك وهذا ما يظهر دور المكون في متابعة درجة تقدم المتكونين والتحقق من الإستيعاب النظري والعملي.

3- ربط التكوين ببرامج التدعيم

بعد إكتساب المعارف من خلال التكوين، لابد من ربط النتيجة او الأثر التكويني بنظام المكافأة والعقاب ومن الدعامات الإيجابية وجود فرصة الترقية وزيادة الأجر أو توجيه الشكر لما قام به العامل من إنجاز، لذلك يجب التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية وفقا

¹ عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع ، مصر، 1990، ص126.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

لمتطلبات الوظائف والأعمال، وإذا كان سلوك المتكون لا يتماشى مع السلوك التنظيمي للمنظمة في استخدام العقوبات، ما هو إلا للتقوية والتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي.

4- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون

من أجل إكتساب المهارة أو المعرفة أو الإتجاه السليم بفعالية، لابد من مشاركة المتكون واعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

5- ضرورة مراعاة التفاوت

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لإختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والإستيعاب، يدعو هذا إلى بناء برنامج للتكوين يتلاءم مع الإختلافات الموجودة بين الأفراد بإستخدام أجهزة التكوين والتعليم الفردية لمواجهة شتى الإختلافات مما يجعلها منطقية وعلمية.

الفرع الثاني: خصائص التكوين

للتكوين خصائص عديدة يمكن ايجازها فيما يلي¹:

أ. التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاط ثانوي او كماليا.

ب. التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المرتبطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية .

¹مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص61.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمية

ج. التكوين عملية شاملة بمعنى تشمل كل المستويات الادارية التي تضمنها للمؤسسة "الادارة العليا والوسطى و الاشرافية والتنفيذية" كذلك فالتكوين يجب ان يقدم لكل التخصصات في المؤسسة .

د. التكوين عملية إدارية ينبغي ان تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتي ينجح ، ومن هذه المقومات:

- وضوح الأهداف وتناسقها.

- وضوح السياسات وواقعيتها.

- توازن الخطط والبرامج .

- توفير الموارد المادية والبشرية.

- توفير الرقابة التوجيه المستمرين .

هـ. التكوين عملية فنية تحتاج الي خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها¹:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.

- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية واعداد المناهج التكوينية والموارد العلمية.

- خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.

- خبرة في تنفيذ البرامج والتكوينية ونقل المعرفة والمهارة وانماط السلوك المرغوبة للمتكورين.

¹مدحت محمد أبو النصر،، مرجع سابق، ص62.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمية

– خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين اثناء الخدمة للموظفين .

و. التكوين نشاط متغير ومتجدد حيث ان التكون يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز ان يتسم بالثبات، وانما يجب ان يتصف بالتغير والتجديد فالانسان "الموظف" معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجداتها.

المبحث الثاني: أساسيات تحسين أداء المستخدمين

إن نجاح المنظمات ونموها وبقائها في عالم المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها ، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد العاملين والمنظمات على السواء ، فالمنظمات تسعى دوماً للارتقاء بأداء العاملين فيها، وذلك من خلال تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم وبالتالي الرفع من مستوى قدراتهم وكفاءتهم وكذلك معالجة الضعف ، وهذا لا يكون إلا من خلال عملية التكوين التي تلعب دوراً مهماً في رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية الأداء

لقد حظي موضوع الأداء المستخدمين باهتمام بالغ باعتباره يرتبط بسلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة لأنه يعد الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، ولهذا وجب علينا أيضاً توضيح أهم عناصر ومحددات الأداء و العوامل المؤثرة في الأداء.

الفرع الأول: عناصر ومحددات الأداء المستخدمين

1-عناصر الأداء المستخدمين

يوجد للأداء عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، وهذا راجع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، وقد ذهب الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه العناصر مايلي¹:

¹محمد سرور الحريري، عل النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، 2016، ص276.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

1. كفايات الموظف: وهي تعني مالمدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

2. متطلبات العمل: تشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3. بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تآثر في الأداء الفعال للموظف وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، اما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والقانونية.

ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في¹:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل: ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات أو القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الم وظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

¹راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص217.

2- محددات الاداء المستخدمين

تعتبر من المواضيع التي جذبت إنتباه الكثير من الباحثين لمعرفة ماهي العوامل التي تحدد مستوى لأداء الفردي وهي¹:

1. **دافعية الفردية** : بحيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل ، وقد يكون الدافع قويا أو عيفا.

2. **بيئة العمل**: يجب أن يتم تهيئة بيئة ومنا العمل على كافة المستويات "التنظيم ، الادارة، لقسم" تكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.

3. **قدرة على أداء العمل المعين**: يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الاداء المستخدمين

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي²:

1- **غياب الأهداف المحددة**: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد ، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

¹ عصمت سليم قرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط 1، دار جليس للنشر والتوزيع ،لأردن، 2011، ص51.

² محمد سرور الحريري ، علم النفس الإداري ، مرجع سابق ، ص 282.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمية

2- **عدم مشاركة في الإدارة :** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة لإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3- **اختلاف مستويات الأداء :** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، عدم نجاح الأساليب الادارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات الحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظام متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4- **مشكلات الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء الموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن، المؤهل التعليمي، الجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5- **التسيب الإداري :** ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ، بل قد تكون مآثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشأ التسيب الاداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الاشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

المطلب الثاني: ماهية تقييم أداء المستخدمين

تكمن أهمية تقييم وقياس أداء المستخدمين كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة والتي لها فائدة كبيرة على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص، من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة لموارد البشرية.

الفرع الأول: أهمية واهداف تقييم الاداء المستخدمين

1- أهمية تقييم الاداء المستخدمين

ويمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء في مايلي¹

1. رفع الروح المعنوية: إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم، عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وإن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم.

2. اشعار العاملين بمسئوليته: إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها إتخاذ قرارات هامة تآثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسئوليته إتجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأديته عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

¹مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص289-291.

3. وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل ، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

4. الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم اشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

2-اهداف تقييم الاداء المستخدمين

يتم تحقيق اهداف تقييم الاداء المستخدمين، وفق ثلاث مستويات، المنظمة، المدراء والعاملون وهي كمايلي¹:

على مستوى المنظمة: وتشتمل على عدة أهداف:

- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين العاملين والمنظمة عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل.

¹محمد الصرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، ط 1 ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2002، ص270-271.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
 - تحديد تكاليف العمل انساني وامكانية ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من لتوظيف.
- على مستوى المدراء : تتمثل فيما يلي:

- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
 - ارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين ومناقشة مشكل العمل والاداء بشكل موضوعي.
 - تنمية قدرات المدراء في مجالات اشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.
- على مستوى المرؤوسين: تتمثل في:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين واقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك واداء الموظفين والبيئة الوظيفية في لمنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

الفرع الثاني: معايير التقييم أداء المستخدمين

اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى داري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف¹.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير على جانبيين أساسيين هما:

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

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

أولاً: موضوعي: ويعبر عن المقومات الأساسية التي تحتاجها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في الآتي:

- المعرفة بالعمل ومطالبه ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل إجراءات العمل وكيفية أدائه.
 - كمية الانتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية انتاج مع الأخذ في عين الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
 - جودة الانتاج وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد السلامة المهنية وظروف العمل وامكانيات المتاحة.
- ثانياً: سلوكي: ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويشمل:

- التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.
- درجة اعتماد عليه حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة.
- الحرص على الآلات والأدوات والمواد حيث يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب اسراف في المواد.
- المواظبة ويقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور وانصراف.
- إستغلال وقت العمل وهنا يتم تقييم مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء الفعال.
- السلوك الشخصي ويقيم هذا العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيأخذ حينئذ في اعتبار عند التقييم.

الفرع الثالث: الاطراف القائمة بعملية التقييم

هناك عدة اطراف قد تقوم بعملية تقييم أداء العاملين، هذه الاطراف مهما اختلفت تجاربها، إلا أن كل منها له علاقة بمن يجري تقييم أدائه ، بحيث يستطيع المقيم من خلال إتصالاته معه أن يحكم على أدائه بدرجة جيدة من الدقة، ومن أهم هؤلاء المقيمين نجد:

1-الموظف نفسه "التقييم الذاتي": إن العامل نفسه هو من يعرف كل تفاصيل سلوكه وأسلوب أدائه ومواطن قوته وضعفه أكثر من غيره، غير أن الهدف الأساسي من هذا التقييم هو التطوير وليس التقييم ذاته ، ويتواجد هذا النوع في العديد من الشركات التي يتوقع أن يكون موظفوها على قدر كبير من المسؤولية كمراكز الأبحاث وشركات الاستشارية¹.

2-المشرف: هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه² على الرغم من ذلك، إلا أن كثيرا ما يطلب المشرف من الموظف أداء الأعمال أو القيام بسلوك معين كالعامل بعد إنتهاء الدوام الرسمي، وهذه الأعمال هي بالأساس غير مدرجة بالوصف الوظيفي، وبالتالي لا تأخذ بعين اعتبار عند قيام المشرف بعملية التقييم³.

3-الزملاء: هم أعضاء فريق العمل، زملاء لعمل بالدائرة أي زملاء الفرد العامل في العمل و نجاح هذا النوع من التنظيم يجب توافر الشروط الآتية:

- أن يكون هؤلاء زملاء في الواقع التي تاهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد
رد العاملين معهم.

- أن تتوافر الثقة الكاملة بين الافراد العاملين أنفسهم إتجاه بعضهم البعض.

¹محفوظ أحمد جودت، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010. ص254.

²طاهر محمود كلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2011، ص92.

³محفوظ أحمد جودت، مرجع سابق، ص 255.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

- أن يكون زملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية¹.
- 4-المرؤوسين: يعد مصدرا هاما للمعلومات المتعلقة بأداء الرئيس فهم قريبون منه ويطلعون على سلوكه وتصرفاته، إلا أن المشكلة هي احتمال أن يسعى الرئيس الذي يجري تقييمه إلى إسترضاء العاملين الذين يقومون بتقييمه، مما قد يشوه من عملية التقييم.
- 5-العلاء: يمكن إستخدامهم كمصدر وثيق للمعلومات، وبذلك يمكن أن يعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم والمسؤولين عن تقديم هذه الخدمة من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو توزيع استبيانات يدا بيد أو بواسطة الأنترنت.

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

يلعب التكوين دورا أساسيا في التأثير على زيادة وكفاية المنظمات، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للأفراد العاملين، فهو يهدف إلى مساعدة العاملين في إكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم وبالتالي استمرار المؤسسة ونموها وبقائها في عالم الأعمال ، خاصة في ظل الانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني، وتدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر وكثرة المنافسة.

الفرع الأول: اجراءات تحسين الاداء

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية²:

¹ طاهر محمود كلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد، مرجع سابق، ص93.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، دائر وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2003، ص157-158.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمية

أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء

لابد من تحديد أسباب انخفاض أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، الإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن إنخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المادية إلى إنخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافي، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية اشراف ونوعية التدريب وظروف العمل... إلخ.

ثانياً: خطة عمل للوصول إلى الحلول

تمثل خطة العمل الالزمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة الاستشاريين واختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

ثالثاً: الإتصالات المباشرة

ان الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولابد من تحديد محتوى اتصال أسلوبه وأنماط اتصال المناسبة.

الفرع الثاني: طرق تحسين الاداء

حسب هاينز هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي¹ :

1-تحسين الموظف: يرى هاينز أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف بحاجة دائما إلى تحسين أدائه وذلك من خلال:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ إتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها واعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.
- التركيز على مايرغب الفرد ومابين ما يؤدي، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي الى زيادة لأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل جيد.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط مع اهتمامات أهداف الموظف واستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء.

2-تحسين الوظيفة: يؤكد أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في إنخفاض أداء الموظف، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للإستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك بزيادة مستوى الدافعية لدى الافراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وازالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

¹المنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية ، طرق تحسين الأداء، <https://hrdiscussion.com>، يوم 09-05-2019، الساعة 18:00.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمية

3- تحسين الموقف: يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم لمجموعة " فريق العمل " ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ، وبالتالي فإن إهتمام المشرف باتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الانجاز كل هذه الأمور لها دور فعال في تحسين الأداء.

الفرع الثالث: التكوين ودوره في تحسين أداء المستخدمين

وللتكوين تاثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها مايلي¹ :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الانسانية بين الافراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، واكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- المساعدة في تجديد واثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة الى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل اجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

¹بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014، ص93-94.

المبحث الثالث: أساسيات المؤسسات الخدمية

إن المؤسسات الخدمية قد مرت بتغيرات مختلفة متواصلة لتقديم الخدمات لأفراد والمستهلكين من سلع وخدمات، غير أن وصول إشباع رغبات يتطلب بالضرورة موارد مختلفة من بينها (مادة أولية تحمل راس المال) وهي العملية التي يمكن تسميتها بالعملية الإنتاجية.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الخدمية

إن ظهور المؤسسات الخدمية المختلفة التي نراها في الواقع لم تكن بأشكالها الحالية من أول مرة، بل كان ذلك لعدة تغيرات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها الحضارات البشرية، منذ أن أصبحت حاجات الإنسان إشباعاً في تقديم خدمات قادرة على تحقيق منافع الأفراد.

الفرع الأول: ظهور المؤسسات الخدمية

ومع ظهور الثورة الصناعية في القرن 18م ظهرت الآلة البخارية لجيمس واط "jimse wate"، وبرزت صناعة كبيرة تعتمد على وسائل الإنتاج من خلال الطاقة التي يمتلكها العمال وهذا ما أدى خلق فئة من العمال تسمى ب(الطبقة الكادحة) التي خاضت نضالاً دافعاً على حقوقها، و بدأ يظهر شكل آخر من الإنتاج الجديد يدعي بالإنتاج الصناعي لذي سمح باتساع الأسواق¹.

حيث يوجد ثلاثة تيارات أساسية عالجت مفهوم المؤسسة من ثلاث نواحي فالتيار الأول يرى بان المؤسسة من الزاوية الاقتصادية على أنها مؤسسة ذات طابع اقتصادي، أما الاتجاه الثاني يرى بان المؤسسة هي معالجة خدماتية اجتماعية، باعتبارها خلية تتشكل من مجموع

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة والبيئة الأعمال دون ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص151.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

الأفراد الذين يرتبطون بعضهم البعض بعلاقات متداخلة، بينما الاتجاه الثالث ينظر إلى المؤسسة نظرة نظامية شمولية، فهي تجمع بين ما هو اقتصادي وخدمي¹.

ووعيا بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في ظل التكنولوجيات الحديثة للاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 إصلاحات جديدة، وتم إنشاء مؤسسة إدارية مستقلة ماليا مع تعاملها تتكفل بالخدمات لإرضاء الزبائن، وتم الشروع في انجاز برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية من بينها المنشأة الخدمائية التي تعتبر ركن أساسي في تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة والمعلومات الرسمية، كما تقوم المؤسسة الخدمائية بممارسة النشاطات في جميع ميادين الحياة، والمتمثلة في تقديم خدمات معينة للأشخاص لإرضاء جمهورها الداخلي كالعمال، الموظفين والمساهمون والموردون، إضافة إلى ذلك إرضاء جمهورها الخارجي كمختلف المؤسسات مثل البنوك، المواطنين، زبائن، مجتمع محلي... الخ، ومن بين المؤسسات الخدمائية نجد مثلا مؤسسات النقل والبريد والمواصلات، والمؤسسات الجامعية، المستشفيات ومؤسسات الأبحاث العلمية².

الفرع الثاني: اسس المؤسسات الخدمائية

يوجد عدة أسس تبنى عليها المؤسسة الخدمائية تتمثل فيما يلي:

- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية التي تقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم لواضحة.

¹ المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، (النظرية والتطبيق، جدوى المشروعات وتسعير منتجاتها وخصصتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص23.

² أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، دون ط، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2002، ص36.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

- النظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف استراتيجية يجب العمل دائما على تحقيقها من خلال الفترات الصعبة.
- جودة الخدمة وتعتبر المحور الرئيسي بحيث يجب الانتظام في تقديمها بأعلى المستوى من خلال العلاقات والتفاعل بين عملاء المؤسسة.
- النظر إلى عملاء المؤسسة على أنهم أهداف لإتمام عملهم وواجباتهم ولكن لكونهم أطراف وعلاقات مع المؤسسة ومن الضروري الحفاظ عليها وتتميتها دائما.
- ضرورة أن تكون قيم الإدارة العليا وسلوكها متسقا دائما بالنسبة لكل العملاء والعاملين في المؤسسة الخدمائية¹.

الفرع الثالث: خصائص المؤسسات الخدمائية

للمؤسسة الخدمائية عدة خصائص نذكرها فيما يلي:

- المؤسسة الخدمائية تقوم بتحويل المداخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المنظمة، وهذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتساوى من خلالها لخدمة المقدمة، مثلا خدمة التعليم تستلزم وجود مباني تعليمية كالكتب، أقلام، أوراق ومعلم، إلا أنها في خدماته ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا وخبرات تعلم لا يمكن تحديد أبعادها المادية، كذلك الحال بالنسبة للخدمات الاتصالية والبنكية والبريدية فهي تتطلب أيضا وجود كيانات مادية تمارس من خلالها نشاطاتها إلا أنها في حد ذاتها نتائج لتجارب وخبرات غير ملموسة.

- كما تتميز أيضا بشدة المنافسة ومعدل التقليد فيها حيث نجد أن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات وذلك من أماكن إنتاجها بل ويشاركون في إنتاجها مباشرة، ولا يمكن

¹ سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمائية، دون ط، الدار الجامعية، 1997، ص24.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات وتخزينها واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي، فهي دائماً متغيرة ومتنوعة لارتباطها بما يطلب كل عميل أو مجموعة من العملاء.

- ويوجد ميزة أساسية للمؤسسة الخدمائية وهي الجودة الشاملة وذلك لان الجودة تعتبر من أكبر الاستراتيجيات التنافسية التي تقوم عليها المؤسسة من اجل ضمان مستوى عالي من الجودة في ميدان الخدمات¹.

- تعتمد المؤسسة الخدمائية على التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخدامها، فهي المصدر الرئيسي للقوة التنافسية لها، لان الإبداع التكنولوجي يعتبر تغيير ايجابي من شأنه تحسين السير والأداء في المؤسسة الخدمائية وضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق اعتمادا تام عن طريق ارادات كلية.²

- ان المؤسسة الخدمائية هي مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها، لان المؤسسة الخدمائية بحاجة أكثر إلى التنبؤ بالتغيرات التي تطرا عليها في البيئة، ثم تقوم بتشخيص وتحليل نوع المشكلة أو الفرضية قصد تحديد نمط قرارها الملائم، سواء كان ذلك قرار استراتيجي أو إداري³.

المطلب الثاني: عناصر ووظائف المؤسسات الخدمائية

لا يمكن للمؤسسة الخدمائية ان تضمن نجاح خططها الاستراتيجية واهدافها المستقبلية دون معرفة اهم عناصرها وكذا مختلف مضامين وظائفها وهذا ماسوف نتطرق اليه في هذا المطلب.

¹ سعيد أكيل، فنيات المحاسبة التحليلية، دون ط، دار الآفاق للنشر والتوزيع، الجزء 01، الجزائر، دون سنة، ص05.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص45.

³ على خطار شطناوي، نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها (في المملكة الأردنية)، دار الفكر لعربي للنشر والتوزيع، الاردن، 1991، ص36.

الفرع الأول: عناصر المؤسسات الخدمائية

نجد من بين أهم العناصر التي تساعد على نجاح المؤسسة الخدمائية الآتي:

- **إدارة المؤسسة:** ترتبط إدارة المؤسسة بتحديد من الذي يملك حق إصدار القرارات لان هؤلاء في النهاية هم الذين يتدخلون في أداء العمل وتطوير المؤسسة وهم يضعون فلسفة المؤسسة التي تحقق الأهداف¹.
- **السياسة العامة للمؤسسة:** تعتبر سياسة المؤسسة الخدمائية دليل عام ومرشد في أداء الأعمال التي تقوم به هذه المؤسسة، مثل ترتيب وتوزيع السلطة الرسمية والتي تحدد من الذي له الحق والسلطة في أداء العمل، وكذلك دراسة خطوط الاتصال وكيفية توزيعها في المؤسسة.
- **النظم الإدارية والمالية:** والتي تحدد في ضوئها الأجور، المكافآت وتظم الجزاءات والميزانية والتسجيل.
- **حجم المؤسسة:** ترتبط المؤسسة الخدمائية بحجمها وطبيعتها المقدمة، بحيث كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت السياسة قائمة وعلاقات غير شخصية، ومن هنا يزداد الطابع الرسمي لها².
- **دراسة نوع العمل وكيفية ممارسته داخل المؤسسة:** وذلك من خلال ملاحظة العاملين أثناء القيام بمهامهم في الخدمات التي يؤدونها للتعرف على سلوكهم ولتحقيق أهدافهم، مع معرفة الطرق التي تؤثر على أعضاء المؤسسة ونشاطاتها.
- **العلاقة بين المشرفين والعمال:** تكمن هذه العلاقة في توفير جو ملائم بين المشرفين والعمال، كما يتحتم على ذلك وجود بعض الخصائص كالشجاعة وحسن التصرف

¹ Alger, Mohamed sadeg : management des entreprises publiques, .1999 p28.

² Jean verbier ,02 gain station et fonctionnement de l'entreprise ,tec,la voisiner, paris,1993 p 820.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

في مواجهة المشاكل التي يواجهها العمال إضافة إلى الكفاءة والفعالية في المؤسسة الخدمائية¹.

- هيكل المؤسسة: ونقصد به ذلك الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤديها المؤسسة الخدمائية لتحقيق أهدافها.
- الأفراد: هم الافراد الذين يشكلون المؤسسة الخدمائية، ويقومون بأداء المهام لتحقيق الأهداف، وهذا العنصر يعتبر من أهم عناصر المؤسسة.
- الأدوات: يقصد بها المعدات والأجهزة والمعرفة الفنية التي يستخدمها افراد المؤسسة الخدمائية والتي تساعدهم في أداء الأنشطة والمهام وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة².

الفرع الثاني: وظائف المؤسسات الخدمائية

يوجد عدة وظائف تخضع لها المؤسسة الخدمائية نذكرها كالآتي:

- أ. الوظيفة الموارد البشرية: تتعلق هذه الوظيفة بالافراد العاملين في المؤسسة الخدمائية، من حيث اختيارهم وتعيينهم عن طريق وضع المعايير السليمة لعملية الاختيار، كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجاتهم المادية والنفسية³.
- فهذه الوظيفة تتمثل في توفير اليد العاملة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية ويتحدد نجاحها بوجود استقرار العمالة وولائهم لها مع تبني علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب فيها.

¹ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة ،معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1985، ص62.

²محمد شفيق طيب وآخرون :أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، ط 1، دار المستقبل، الاردن، 1997، ص08.

³ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط 1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص285

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

ب. **الوظيفة المالية:** هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة الخدمائية، حيث تضمن هذه الأخيرة إلى كل الأنشطة الهادفة إليها في تسيير الأموال الخاصة بها وذلك من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وحاجاتها اليومية بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة والوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى¹.

ج. **وظيفة الإنتاج:** تتكفل هذه بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذات فائدة للمستهلك النهائي². ويتحدد نجاح هذه الوظيفة من خلال القدرة على صياغة الآلات ووضمان تقديم خدمات في الوقت المناسب مع الاعتماد على مستوى التكنولوجيا.

د. **الوظيفة التجارية للمؤسسة:** تقوم هذه الوظيفة من خلال أفراد أو مسؤولين يتم تعيينهم لضمان حركة الموارد والسلع أو مختلف احتياجاتها منها، كمدخلاتها ومخرجاتها من سلع والخدمات المقدمة إلى السوق. تشمل هذه الوظيفة نشاطين أساسيين هما:

- **التسويق:** يتعلق هذا النشاط ببيع وتوزيع السلع أو الخدمات التي أنتجتها المؤسسة، ويشمل هذه النشاط خدمة ما بعد البيع.
- **التمويل:** يقصد به مجموعة من المهام والعمليات التي تقوم من أجل توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه، من خارج المؤسسة أساساً بكميات وتكاليف مناسبة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة.

¹ فايز الزعبي وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط 1، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1997، ص 225.

² حسن محمود حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل، ط 4، دار الحامد، الأردن، 2000، ص 11.

المطلب الثالث: عوائق وأفاق المؤسسات الخدمية

تواجه المؤسسة عدة صعوبات تعرقل مهامها الخدمية، سواء كانت شخصية أو تنظيمية أو بيئية أو غيرها، لهذا وجب وجود عدة آفاق وحلول للتخلص من هذه المعوقات وهذا ماسوف نتطرق اليه في المطلب التالي.

الفرع الأول: عوائق المؤسسات الخدمية

توجد عدة معوقات تعيق المؤسسة الخدمية، نذكر منها ما يلي¹:

- أ. **معوقات شخصية:** تتمثل في عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار الألفاظ الواضحة، كما أورد الباحث آل علي والموسوي أن أغلبية الغموض تكون في عدم الإصغاء بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة.
- ب. **معوقات تنظيمية:** تكمن في كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية وهذا راجع إلى عدم وجود هيكل تنظيمي جيد يسير المؤسسة، كما يشير الباحث حمود إلى أن هذه المعوقات راجعة إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات، وغياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة والتي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.
- ج. **معوقات بيئية:** إن المحيط الذي نعيش فيه يؤثر ونتأثر به من خلال درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء، هذا ما يؤدي إلى إعاقة المؤسسة الخدمية ويخلق التوتر لها.
- د. **معوقات نفسية اجتماعية:** متى كانت هناك عوائق نفسية واجتماعية حتما ستؤدي إلى خلق جو سيئ بين العاملين والمديرين، ولهذا ضرورة إلغاء هذه المعوقات من

¹ميخائيل جميعان، أسس الإدارة العامة، دار عويدات للنشر، بيروت، 1983، ص152.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

اجل تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين الناجح في المؤسسة .

الفرع الثاني: أفاق المؤسسات الخدمائية

تواجه المؤسسة عدة صعوبات تعرقل مهامها الخدماتي، لهذا وجب وجود عدة تحديات للتخلص من هذه المعوقات تتمثل فيما يلي:

- **تخطيط الأداء:** أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات بذاتها وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلباتها البشرية والمادية والمعلومات والتقنية.
- **تطوير الأداء في المؤسسة الخدمائية:** وذلك بالبحث عن تقنيات جديدة أو تصميمات مبتكرة وتنظيم العلاقات بين الموظفين من خلال إعادة هندسة العمليات¹.
- **ضرورة إدماج إمكانيات التطور التكنولوجي:** عند تخطيط الأداء في المؤسسة الخدمائية.
- **التفكير غير التقليدي لحل المشاكل:** تعتمد الإدارة المعاصرة أساليب التفكير غير التقليدي « **up side down lateral thinking** » " لحل ما يواجهها من مشكلات ويكون ذلك من خلال استثمار المعلومات للتعرف على جوانب أي مشكلة باستخدام أساليب التفكير غير التقليدية للوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات.
- لذا تهدف المؤسسة الخدمائية إلى تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية، وينطلق التفكير غير التقليدي (الابتكاري) من نموذج فكري مرن ويسترشد بوضوح الرؤية والأهداف المحددة، يعتمد على

¹ريتشارد هال، المنظمات (هياكلها عملياتها ومخرجاتها) ترجمة سعيد بن حمد الهاجري ، ط 1 ، مركز البحوث، معهد الإدارة السعودية، 2001، ص97.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

الخبرة والمعرفة المتراكمة والتفكير غير التقليدي وذلك من تجريب الأفكار والأساليب مستهدفا تحقيق انجازات متميزة.

- **الاعتماد على تقنيات الاتصال والمعلومات:** يعتبر إنتاج وتداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم المؤسسة الخدمائية في كافة مجالاتها، وأصبح تدفق المعلومات أساس بناء الهيكل الإداري والتنظيمية، وتنسيق علاقات العمل في المؤسسات المعاصرة، كما تمثل المعل ومات أحد أهم المداخلات أي الموارد للمؤسسة الحديثة، كما أنها عنصر أساسي في جميع العمليات او الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، أحد أبرز المخرجات التي تحقق للمؤسسات فوائد مادية وثقافية واجتماعية وحتى سياسية هائلة. كذلك تدخل المعلومات الآن كعنصر رئيسي في إنتاج السلع والخدمات وتعتبر المعلومات عنصرا هاما وحيويا في العملية الإدارية، حيث تتوافق فعالية وكفاءة المؤسسات المختلفة في العصر الحالي على مدى توفر المعلومات الصحيحة ومدى جدوى عمل أنظمة الاتصال الداخلية والخارجية التي تستند إليها الإدارة في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها في مختلف المجالات¹.

- الاستجابة السريعة لرغبات الجمهور من المتعاملين ومختلف جماعات الاتصال المتعاملة مع المؤسسة وادارتها.
- تكوين الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتوظيفها وصيانتها وتنميتها.
- التخطيط لتحقيق التوازن والاهتمام المتبادل في المؤسسة الخدمائية

¹حمادي حسين، تدريبات أنماط الاتصالات التنظيمية، ط 1، منشو ا رت المركز العربي للتطور الإداري، مصر، 1990، ص90.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للأهمية التكوينية في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية

- تنمية العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني واقامة قدرات ذاتية في مجال التطوير المستمر لتقنيات الإنتاج والمنتجات وتهيئة ثقافة تنظيمية تحابي الابتكار والإبداع وتشجيع العاملين لتقديم إبداعاتهم الفكرية في جميع المجالات.
- توزيع المسؤوليات والصلاحيات بالتناسب مع المستوى المعرفي لافراد المؤسسة الخدمائية.
- تنمية منهجية إدارية تتبنى النظرة الكلية والشاملة في تحليل المشكلات والبحث عن الحلول والتي تراعي الأبعاد المتعددة في أي قضية وتقيم التوازن بين اهتمامات أصحاب المصلحة في المؤسسة الخدمائية¹.

¹ عبد الكريم بن اعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منثوري، قسنطينة، 203-204، ص 20.

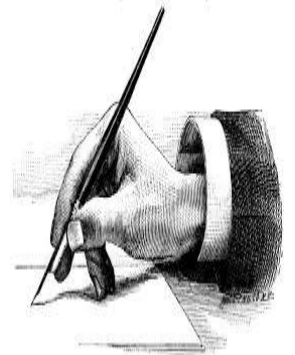
خلاصة

أصبح المورد البشري من أهم موارد المنظمة في عصرنا هذا، وأن نجاحها يتوقف على مدى توفيرها لعمال أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية، فالتكوين هو استراتيجية تضعها المنظمة لتطوير العمال وتحقيق فرص التقدم، ومن الضروري أن تقوم بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء الحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم حيث تعتبر عملية تقييم الأداء المستخدمين من أهم الأنشطة الرئيسية دارة الموارد البشرية ، فهي تعد المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات ، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل استثمارها ، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى العاملين وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وحل مشاكلهم في العمل وتطوير مهاراتهم، وزيادة رقم اعمال وارباح المؤسسات الخدمائية وتطوير خدماتها.

الفصل الثاني

دراسة حالة بريد الجزائر

بالمسيلة



تمهيد

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري الى التعرف على اساسيات التكوين و تحسين اداء المستخدمين واساسيات المؤسسات الخدمائية، قمنا باسقاط ماقمنا بتناولها وعرضه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

كما انه قد تم الاعتماد في دراستنا على الموظفين بمؤسس بريد الجزائر، من خلال إعداد استبيان الذي تم توزيعه عليهم وتم الحصول على الإجاباتهم.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالميدان محل الدراسة

المبحث الثاني: عرض تحليل بيانات الدراسة وتحليلها

المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة

يحتل قطاع البريد مكانة رئيسية في كل من المجال السياسي، الاجتماعي، والاقتصادي و التي تسمح بتقديم خدمات متطورة للأفراد.

قطاع البريد و المواصلات في الجزائر هو من المؤسسات الموضوعة تحت المراقبة العمومية (وزارة البريد، والهاتف) إلى تحقيق المصلحة العامة و هو ذو طابع تجاري صناعي أي يستمد مصادر أمواله من السوق، و أولت له الدولة مكانة خاصة لأهميته القوي و مساهمته في تطوير الاقتصاد و إنعاشه ، فاهتمت بتكوين إطارات البريد و المواصلات ليسعوا إلى تقديم خدمة لائقة بالزبون.

المطلب الاول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وخدماتها

يحتل قطاع البريد والمواصلات مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى ببريد الجزائر.

اولا: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة (ALGERIE POSTE):

مؤسسة بريد الجزائر هي "مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (EPIC) منبثقة من إعادة تنظيم وزارة البريد والمواصلات سابقا ، و التي أصبحت اليوم تعرف باسم وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية و التكنولوجيات والرقمنة في إطار عصرنة قطاع البريد وفقا للقانون رقم 03-2000 بتاريخ 05 أوت 2000 ، والمعدل للقواعد العامة والمتعلقة بالبريد والمواصلات والمرسوم التنفيذي رقم 43/02 الصادر بتاريخ 14 جانفي 2002 والحامل لتأسيس مؤسسة بريد الجزائر في ظرف ازدادت وتنوعت فيه طلبات الزبون والتقدم الذي عرفته التكنولوجيا المعلوماتية ، فلقد شرعت مؤسسة بريد الجزائر في تطبيق

سياسة العصرنة التقنية المبنية على أسس استعمال التكنولوجيات الحديثة ، التي تفتح مجالا معتبرا لغرض إحداث التطور الفعلي على كافة الأصعدة " .

تتكون مؤسسة بريد الجزائر من 58 مديرية ولائية وأكثر من 3495 مكتب بريدي ويشغل ضمن هذه المؤسسة حوالي 35000 عامل على المستوى الوطني.

ثانيا: نشأت مؤسسة بريد الجزائر

كانت مؤسسة بريد الجزائر تدير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 1 و المادة 39 على التوالي من ذات القانون.

نتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصدر القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية و الذي يهدف إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة؛
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد و المواصلات من طرف المتعاملين؛
- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد و المواصلات السلكية واللاسلكية؛

- تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي و تجاري للبريد و إلى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية يُنشأ وفق التشريع المعمول به.

تنفيذا لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر فيما يلي :

أ- المرسوم التنفيذي رقم 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: و يهدف إلى منع ترخيص انتقالي إلى متعامل يسمى "اتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل إقامة و استغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية.

ب- المرسوم التنفيذي 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 : و يهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد. فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الحولات البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية و كل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية إلى نظام (régime d'exclusivité)، أما إستغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظام (régime d'autorisation) وأخيرا أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط. أما المراسيم المتعلقة بالإنشاء نذكر:

ج- المرسوم التنفيذي رقم 43-2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002 : المتضمن إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر" .

تقع المؤسسة بريد الجزائر الأم في باب الزوار على بعد 20 كيلومتر من الجزائر العاصمة، بمحاذاة المطار الدولي "هواري بومدين"

❖ نشأة المؤسسة محل الدراسة:

نشأت مؤسسة بريد مسيلة م ر 1974 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري خدماتي و نتيجة إصلاحات التي قامت بها الجزائر أعطيت لها تسمية بريد الجزائر ونظراً لحجم

خدماتها المقدمة صنفت بخارج درجة، حيث تعد من المكاتب البريدية كاملة الخدمات على

مستوى الوحدة البريدية بولاية مسيلة تحوي المؤسسة على 47 موظف

المطلب الثاني: مهام مؤسسة بريد الجزائر و أهميتها البريد وأهم هذه الخدمات

اولا: مهام مؤسسة بريد الجزائر

لها مهام تجارية وخدمة عامة منها:

- نقل المراسلات الشخصية والرسمية
- إرسال المراسلات التلغرافية.
- إصدار وأداء الحوالات.
- مسك الحسابات البريدية الجارية.
- حيث تمتلك مؤسسة بريد الجزائر جملة من المؤهلات التي تساعدها على أداء هذه المهام منها:

✓ تنظيم مركزي ومحلي محكم بإمكانه الرد على احتياجات الزبائن.

✓ اتفاقية جماعية من شأنها تحسين وتحفيز المردود الفردي والإبداعي.

✓ الحرية في تحديد تسعيرة الخدمات ذات القيمة المضافة والمفتوحة على أبواب المنافسة.

✓ الاستقلالية في التسيير

ثانيا: أهمية البريد و أهم هذه الخدمات

- بيع الطوابع البريدية و الجبائية.
- نقل الرسائل و الطرود.
- ارسال و تسليم الأموال و النقود.
- خدمات البرق و الفاكس.
- تطوير شبكة الإتصال اللاسلكية و السلكية للبريد و المواصلات اهمية كبيرة في

الحياة الإجتماعية و الثقافية و الإقتصادية منها

- تسهيل الإتصال داخل و خارج الوطن ، فك عزلة المجتمع.
- تساعد المؤسسات الغدارية و التعليمية بتبادل الوثائق.
- تسهيل عملية البيع و الشراء و الإقتصاد داخل و خارج الوطن ، ينمي العلاقات الإجتماعية بين الفرد و المجتمع و الدول.
- كشف رصيد الحساب البريدي الجاري عبر الخدمة الصوتية أو الإنترنت.
- التصوير الرقمي لتوقيعات مالكي حسابات البريد الجاري لتمكينهم بشكل جزئي أو كلي من سحب رصيدهم لدى أي مركز بريدي مجهز بنظام الإعلام الآلي.
- معالجة عمليات الادخار (CNEP) بشكل آني (CNEP en Temps réel)
- معالجة البريد في مختلف أطواره بالإعلام الآلي (Système IPS).
- تزويد أصحاب الحسابات البريدية ببطاقات السحب الإلكترونية والشروع في استعمال النموذج الموحد لإجراء العمليات التي ستسمح مستقبلا بإلغاء الصك البريدي القديم، و قد شرعت مؤسسة بريد الجزائر في تزويد كل أصحاب الحسابات بهذه البطاقة و المقدر عددهم أكثر من 10.000.000 زبون.
- عمليات الموازنة عن بعد (المقاصة) (Télé compensation)، و هو نظام وطني للدفع الإجمالي البين - بنكي (Inter Bancaire)، و الذي شرع بالعمل به بتاريخ 15 ماي 2006، أين كانت عملية الموازنة المعمول بها سابقا تستغرق شهرين من الزمن، و باستعمال هذه الطريقة الحديثة فإن الموازنة (المعالجة و التحويل) لا تستغرق 05 أيام.
- خدمة جديدة **حوالتيك** لمن لا يملك حساب بريدي
- خدمة جديدة **امانتيك** توصيل السلع والمنتجات الى غاية باب المنزل (التسويق الإلكتروني)

❖ إصلاحات البريد:

تتمثل أهم محاور الإصلاح فيما يلي:

- فتح سوق البريد تدريجيا للمنافسة بغية تنشيط دور هذا القطاع.
- رفع مستويات البريد عبر تدعيمه بالهيكل الضرورية وتطويره بالإطار القانوني والتشريعي الملائم لاكتسابه حقيبة من الخدمات والمنتجات ذات نوعية تساير مستجدات السوق.
- إعداد إطار تنظيمي من شأنه تدعيم النشاطات الاقتصادية لهذا القطاع.
- رفع مردودية قطاع البريد.
- تتبع واستغلال المستجدات التي تساهم في تدعيم نشاطات المتعامل.
- تطوير الخدمات المالية البريدية لتحفيز الادخار الوطني وتوسيع باقة الخدمات المالية.

❖ نشاطات بريد الجزائر:

تتمثل العناصر الرئيسية في حقيبة نشاطات مؤسسة بريد الجزائر فيما يلي:

- البعثات.
- البريد السريع (EMS)
- الطرود البريدية.
- الخدمات المالية البريدية (الصكوك البريدية، الحوالات، الادخار، المعاشات ...)
- المكاتب البريدية موصولة بجهاز الإعلام الآلي لتمكينهم من تقديم خدمة آنية وموحدة لمختلف أصناف الزبائن ومنها:

✓ السحب أو الإيداع على الحساب الجاري البريدي أو حساب الادخار.

✓ التحويل الالكتروني للأموال.

✓ الجمع والتوزيع والتتبع الالكتروني للبريد السريع (EMS).

✓ الاقتطاع من الحسابات.

❖ -أهم أدوار مؤسسة بريد الجزائر:

- إصدار الطابع البريدية وغيرها من علامات المخالصة وقيم البريد الائتمانية الأخرى.
 - النشاطات المتعلقة بنظام الاستغلال العصري المطبق على الرسائل البريدية التي لا يتجاوز وزنها على التوالي 250 غ لسنة 2006 و50 غ لسنة 2008 (المرسوم 397/03 المؤرخ في 06 ديسمبر 2004) والخدمات المالية البريدية.
 - كل الخدمات الأخرى المتعلقة بجمع ونقل وتوزيع الطرود والسلع.
 - جمع الأموال لفائدة المديرية العامة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.
 - جمع رؤوس الأموال لدى مصالح الصكوك البريدية.
 - إصدار وتسديد قيم الحوالات البريدية.
 - تسديد المعاشات.
 - تسديد المنح الجزافية وتعويضات المصلحة العامة لفائدة وزارة العمل والحماية الاجتماعية.
 - بيع قسيمة السيارات
- تحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالإنشار و التواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري و بهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات:
- المديرية العامة و الهياكل المركزية وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزي؛
 - المديريات الإقليمية والتي تسهر على تسيير المؤسسة على مستوى جهوي؛
 - الوحدات الولائية و تضطلع بمهام الإستغلال على المستوى الولائي.

1- الهياكل المركزية :

- المديرية العامة: يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات و قرار مجلس الإدارة معين بمرسوم، يحوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم بالإدارة و التسيير الإداري و التقني و المالي للمؤسسة حيث يقوم ب :

- إعداد و إقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى الوزير المصادقة؛
- ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة؛
- إمضاء العقود و إجراء الصفقات و المعاهدات و الإتفاقيات في الإطار القوانين و الإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها؛
- فتح حسابات لمصلحة المؤسسة و تشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على مستوى المؤسسات البنكية؛
- يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء؛
- يسهر على إحترام التنظيم الداخلي للمؤسسة؛
- يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه؛
- يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، الكشف السنوي الخاص بحقوق و ديون المؤسسة، كما يقترح على مجلس الإدارة : البرامج العامة للإستغلال، المشاريع والمخططات، البرامج الإستثمارية، الميزانية التقديرية، إستعمالات و توزيع النتائج، رزمانة مناصب العمل، نظام الأجور و مشاريع توسيع النشاط.
- تنقسم مديرية العامة إلى قسمين : مديريات مكلفة بالبحث والدراسات و مديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ.

1-1-1- مديريات الدراسات:

- أ- مديريات الدراسات لتحسين النوعية : ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبون وبلوغ ذلك فإن هذه المديرية مكلفة بما يلي :
- إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة و تقييم مستوى الرضا لدى الزبون؛
- تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة؛
- إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال؛

- تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، إستعمال و تحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة؛
- تحديد مستوى النوعية المقبول الخاص بريد الجزائر في ميدان :
 - ✓ زمن توجيه بريد الجزائر، الطرود البريدية؛
 - ✓ التخفيض من زمن تنفيذ العمليات على مستوى المكاتب البريدية والمراكز المالية؛
 - ✓ تحسين مستوى الإستقبال.
- ب- **مديريات الدراسات الإستراتيجية، التخطيط و التنظيم** : تعمل هذه المديرية على ترجمة إستراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية و تقوم بتسيير عقد النجاعة و العمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية.
- ج- **مديرية الدراسات في مجال الإتصال** : تهدف هذه المديرية إلى ترقية الإتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة و المحيط حيث تقوم ب:
 - تمثيل مؤسسة بريد الجزائر؛
 - توزيع و نشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق؛
 - إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة و إستراتيجياتها؛
 - القيام بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة .
- د- **مديرية الدراسات لمراقبة التسيير و الإشراف الداخلي** : تهدف هذه المديرية إلى إعطاء دفع للمؤسسة لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة و المساهمة الفعالة و الدائمة في خلق القيمة المضافة، كما تساعد أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم المستمر و الإشراف و تقديم الإقتراحات و تتكفل هذه المديرية بما يلي :
 - قياس أداء المؤسسة و ترشيد الإستعمال الأمثل لمختلف الموارد؛
 - المشاركة في تحديد المؤشرات (الإنتاج، النوعية)؛
 - المشاركة في صياغة لوح القيادة و تحليل النتائج؛
 - متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات و إختلاس الأموال؛

- تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية و المراكز المالية على المستوى الإقليمية والمحلي.
- ه-مديريات الدراسات لشؤون الدولية، التعاون و الشؤون القضائية : تكمن مهامها في تمثل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد و المصالح المالية و تمثيلها في الإتحاد العالمي للبريد، تهتم بمراقبة التعاون و التبادل الدولي و القيام بإعداد الإتفاقيات الثنائية و المتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل ب :
 - تطبيق نصوص مؤتمر الإتحاد البريدي و الإتحادات الجهوية؛
 - تسير ملفات النزاعات القانونية و إعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء؛
 - إعداد و متابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص إحترام النصوص القانونية؛
 - تحضير الإمكانيات و الوثائق اللازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية و المالية.
- و-مديرية الدراسات المكلفة بالامتلاكات : تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في إستغلال الوسائل و تسير مختلف العقارات و الامتلاكات المدرجة في الصنف (2) من المخطط الوطني للمحاسبة و تتكفل هذه المديرية أيضا ب :
 - لإثبات و التحقق من مختلف الامتلاكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم امتلاكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر و إتصالات الجزائر؛
 - صياغة القواعد القانونية لجرد الامتلاكات و متابعة إهتلاكاتها؛
 - المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الإستثمارات الجديد المكتسبة حديثا؛
 - إعداد مدونة لمختلف التجهيزات و الإستثمارات خاصة بريد الجزائر؛
 - إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن(تنازل عن الإستثمارات تحويلها، إخراجها من الحضيرة بسبب التقادم).

1-1-2- المديريات المركزية :

أ- مديريات المصالح البريدية : تتكفل هذه المديرية بالسهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛

- تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهيكل القاعدية للبريد؛
- تطوير و ترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص و بريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص؛

- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية؛
- تنفيذ نصوص الاتفاقيات البريدية و الاتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعثات و الطرود البريدية و إعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.

تشكل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية و خلية مكلفة بالبريد السريع:

- ✓ المديرية الفرعية للبريد و الطرود البريدية.
- ✓ المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية، هواية جمع الطوابع .
- ✓ المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج .
- ✓ المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية.
- ✓ الخلية المكلفة بالبريد السريع.

ب- مديرية المصالح المالية: تتكفل هذه المديرية ب :

- التنظيم والسهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات)؛

- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات و رفع الإنتاجية؛
- تأمين الإتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات و مع الخزينة العمومية للبنوك؛

- معالجة مختلف النزاعات القانونية و الإستعلامات و تشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية.

ج- مديرية المالية والمحاسبة : و تتكفل هذه المديرية ب :

- إنجاز و تنفيذ السياسات المالية للمؤسسة؛
- تأطير مختلف الهياكل و الميادين الحاسبي و المالي؛
- توحيد مختلف الميزانيات و القيام بالتحليل المالي و المحاسبة للمؤسسة؛
- توحيد و متابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل؛
- متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة.

د-مديرية الوسائل العامة :

وتتكفل هذه المديرية ب : إنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التمويل، الصيانة، الحماية و الأمن.

هـ- مديرية الموارد البشرية : وتتكفل المديرية ب :

- إنجاز و السهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين و الشؤون الإجتماعية؛
- السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 85-59 والقانون 90-11)؛

- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

- إعداد و تطبيق بنود الاتفاقية الجماعية و النظام الداخلي.

و-المديرية التجارية : تتكفل هذه المديرية بما يلي :

- التكفل بالنشاطات التسويقية و اقتراح خدمات جديدة حسب إحتياجات الزبائن و إدخال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال؛
- إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل الطرود البريدية و لخدمات المصالح المالية؛

- إعداد و توزيع الدعائم و الوثائق الإعلامية على الزبائن؛

- إعداد الدراسات بخصوص الأسعار و اقتراح التعديلات اللازمة.

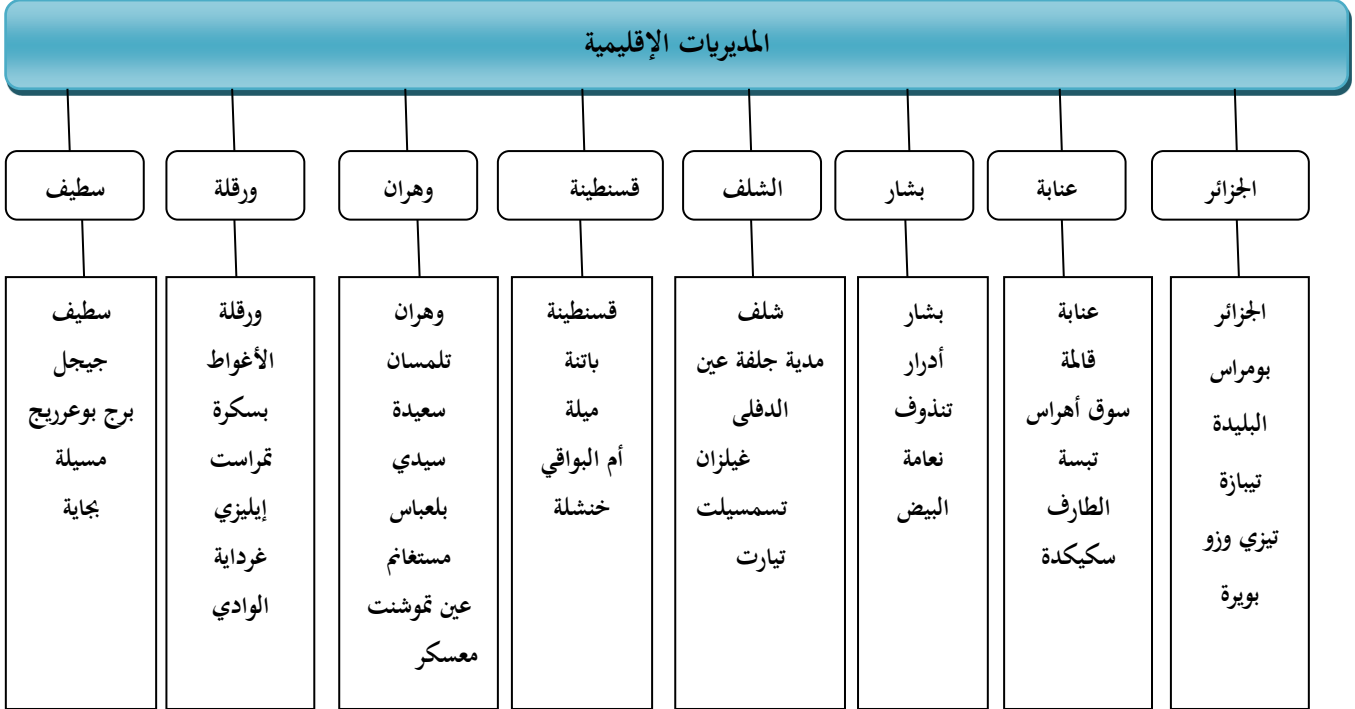
ج- مديرية الإعلام الآلي : و تتكفل هذه المديرية بما يلي :

- إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي؛
 - إنجاز و وضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح؛
 - إنجاز برامج الإستغلال و صيانة الأنظمة المعلوماتية و العمل على تخزينها و حمايتها؛
 - الإشراف على تسيير و مراقبة مراكز الإعلام و العمل على تطوير البرامج؛
 - مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجيا الإعلام و الإتصال المستعملة
- الهياكل الإقليمية

يتكون الهيكل التنظيمي من 08 مديريات إقليمية تقوم بالإشراف على الوحدات الولائية التابعة للإقليم و هذا ما يوضحه الشكل الموالي. و تتكفل هذه المديرية بما يلي :

- تنظيم و مراقبة إستغلال البريد على مستوى الإقليم؛
- تنفيذ البرامج المعدة من طرف المديرية العامة؛
- إعداد الميزانيات و إعداد التقارير الدورية الخاصة بنشاطاتها؛
- توحيد و إعداد الميزانيات التقديرية؛
- إعداد برامج التفتيش و مراقبة تنفيذه

الشكل رقم (1) : مخطط التنظيم الإقليمي و الوحدات الولائية



المبحث الثاني: عرض بيانات الدراسة وتحليلها

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية وحساب ألفا كرونباخ

في هذا المطلب سنقوم بتحليل المحور الأول والذي يتمثل في تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما سنقيس مدى صدق وثبات عبارة الاستبانة بمعامل ألفا كرونباخ.

الفرع الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة

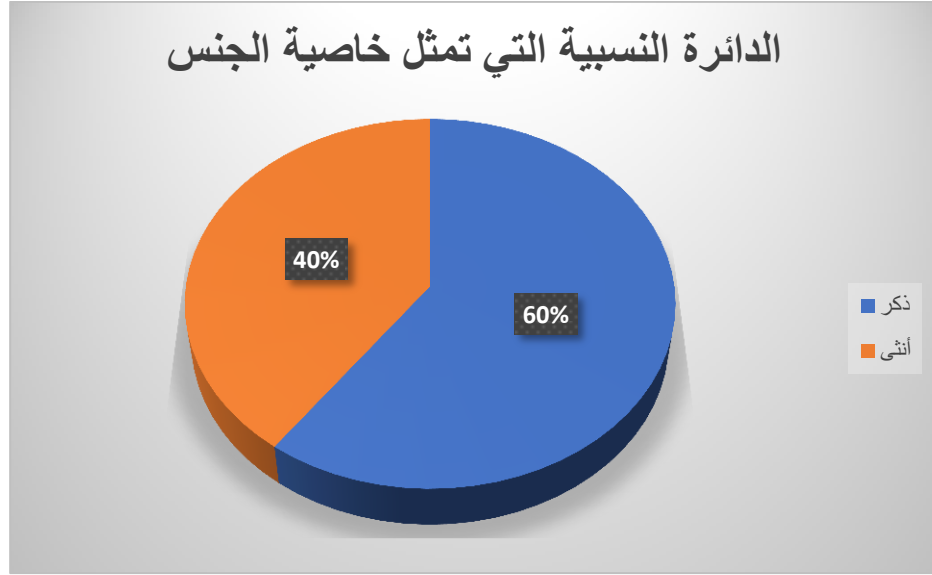
الجدول رقم (01.): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس

24	التكرار	ذكر	الجنس
60	النسبة المئوية%		
16	التكرار	أنثى	
40	النسبة المئوية%		
40		التكرار	المجموع
100		النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ما يوضحه الجدول رقم (01.) أن نسبة الذكور تتمثل في 60 %، في حين أن نسبة الإناث مقدرة بـ 40% وهذا ما يعكس الانخفاض النسبي للتواجد النسوي في المؤسسات العمومية بصفة عامة وهذا راجع إلى العديد من الأسباب ولعل أهمها البيئة الثقافية والاجتماعية للولاية.

الشكل رقم (02.): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس



الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية السن

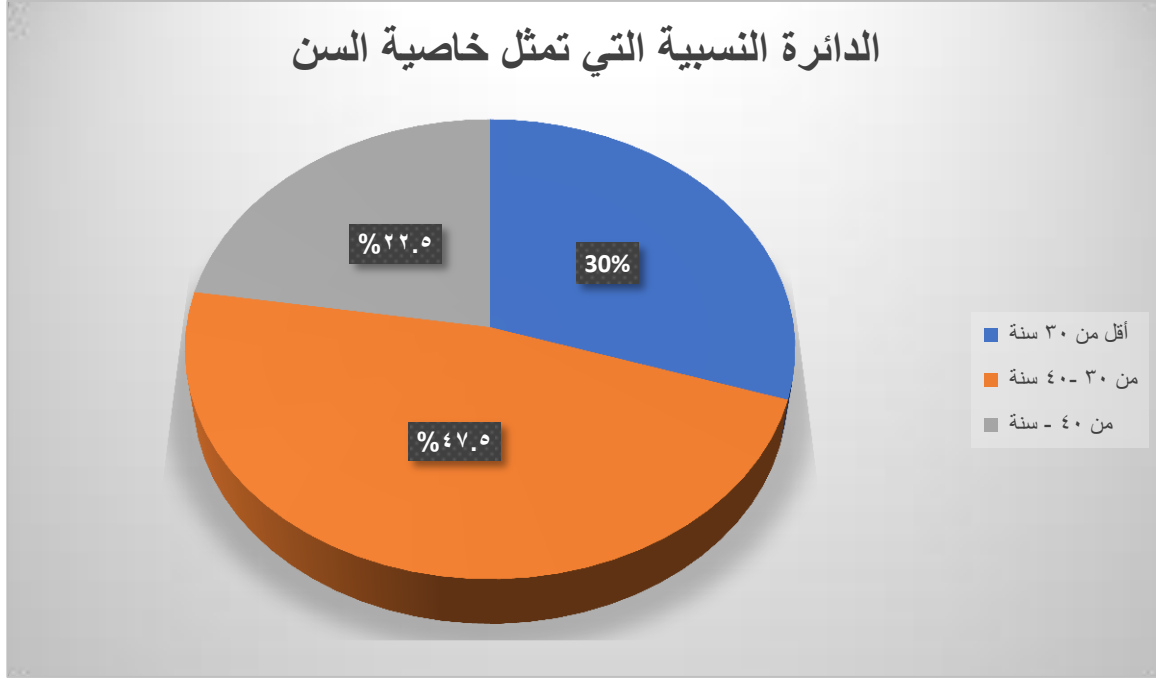
السن	التكرار	النسبة المئوية %
السن	أقل من 30 سنة	12
	من 30 سنة إلى 40 سنة	30
	من 40 سنة إلى 60 سنة	19
	المجموع	35
	التكرار	100
	النسبة المئوية %	22.5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (02.) أن الفئة العمرية السائدة في المؤسسة محل الدراسة تتمثل في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة والمقدرة بـ 47.5% وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة والقانون الداخلي للترقية في المؤسسة محل الدراسة ثم تليها الفئة أقل من 30 سنة المقدرة بـ 30% وهذا ما يؤكد اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الشباب من أجل رفع

الأداء، كما أنّ نسبة 22.5% تمثل الفئة الأقل وهذا يدل على تولي الكهول المناصب الإدارية العليا في هذه المؤسسة.

الشكل رقم (03): الدائرة النسبية التي تمثل خاصية السن



الجدول رقم (.03): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	التكرار	11
	النسبة المئوية %	27.5
جامعي	التكرار	16
	النسبة المئوية %	40
دراسات عليا	التكرار	10
	النسبة المئوية %	25
أخرى	التكرار	03
	النسبة المئوية %	7.5
المجموع	التكرار	40
	النسبة المئوية %	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03.) أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الكفاءات وحاملي الشهادات الجامعية والذين يقدرون بنسبة 40 % لحاملي ليسانس والماستر تليها 27.5 % لحاملي المستوى الثانوي الذين يمثلون على الأغلب أعوان مهنيين تقنيين حاملي شهادات تقنية، تليها 25 % لحاملي شهادات الدراسات العليا ماجستير أو الدكتوراه وهذا ما يدل على توفر المؤسسة محل الدراسة على طاقات علمية وكفاءات في المستوى عادة ما ينتمون إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسة، ثم يليهم أصحاب إجابة أخرى الذي يمثلون نسبة ضئيلة تقدر بـ 7.5% وهم بمثابة عمال مهنيين في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (04): الدائرة النسبية التي تمثل خاصية المستوى التعليمي

الدائرة النسبية الخاصة بالمستوى العلمي



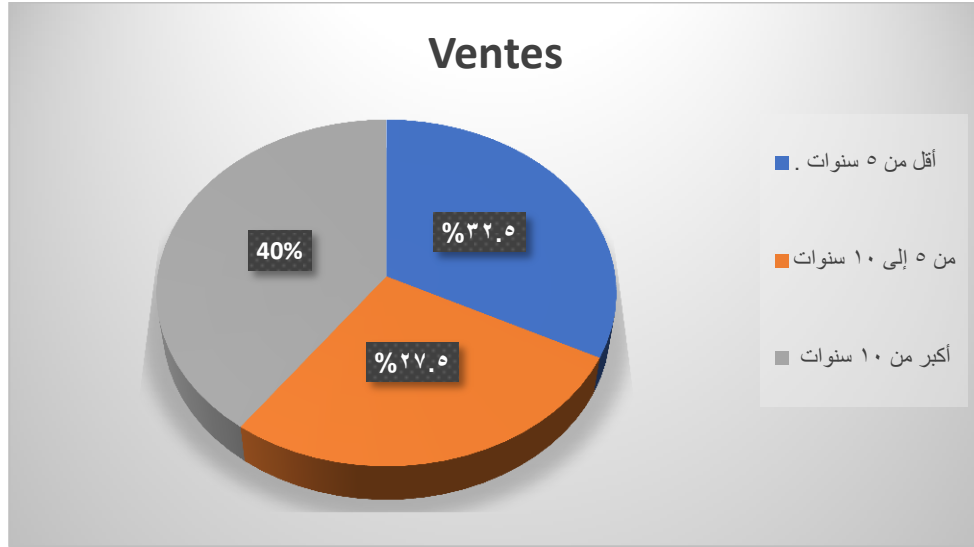
الجدول رقم (04): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية

13	التكرار	أقل من 5 سنة	الشباب
32.5	النسبة المئوية%		
11	التكرار	من 5 سنة إلى 10 سنة	
27.5	النسبة المئوية%		
16	التكرار	أكبر من 10 سنوات	
40	النسبة المئوية%		
40	التكرار		المجموع
100	النسبة المئوية%		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

كما يتبين لنا في الجدول رقم (04) أن الفئة السائدة بالنسبة لخاصية الأقدمية هي فئة أكبر من 10 سنوات وهي فئة تعكس الخبرة لشغل مناصب إدارية وتقنية معينة بنسبة مئوية قدرة بـ 40%، في حين أن الفئة أقل من 5 سنوات قدرت بـ 32.5% ويعود هذا باعتقاد الباحثين إلى كونها فئة تمثل الشباب بالأخص المتخرجين حديثا وهذا ما يدل على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على مايسى بضخ دماء جديدة بالمؤسسة، كما أن الفئة من 5 إلى 10 سنة تمثل نسبة 27.5% وهذا ما يرفع من خبرة وتطور المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة وهذا نظرا لأقدمية في المؤسسة مما يزيدهم خبر وكفاءة مما يرفع ويحسن أداء المؤسسة.

الشكل رقم (05): الدائرة النسبية التي تمثل خاصية الخبرة المهنية



الفرع الثاني: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة واختبار نوع التوزيع لعينة الدراسة

أولاً: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة

عند حسابنا لمعامل ألفا كرو نباخ من أجل قياس مدى صدق وثبات المحاور الخاصة

بالاستبانة تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (.05): يمثل مدى ثبات محاور الاستبانة

رقم المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	05	0.743
المحور الثاني	05	0.652
المحور الثالث	05	0.708
المجموع	15	0.723

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من خلال حسابنا لمعامل الثبات "ألفا كرو نباخ" لكل لمحور نستنتج أن الاستبانة متسقة لدرجة كبيرة فيما يخص الفقرات الخاصة بمحاورها، والنسبة الإحصائية المقبولة لذلك هي (0.6)، ويوضح لنا الجدول رقم (.05.) أن معاملات ألفا كرو نباخ لكل المحاور هي أكبر من (0.6) وهي (0.743)، (0.652)، (0.708)، وهي على التوالي وهذه دلالة

على ثباتها وصدقها، معامل ألفا كرو نباخ الكلي هو (0723) ما يتأكد مصداقية إجابة عينة الدراسة.

ثانيا: اختبار نوع التوزيع لعينة الدراسة

سيتم تحديد نوع التوزيع ما إذا كان طبيعي أم لا عن طريق اختبار كالمجروف - سمر نوف (Kolmogorov - Smirnov):

الجدول رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة Z المعنوية Sigg
المحور الأول	05	0.154	0.05
المحور الثاني	05	0.164	0.05
المحور الثالث	05	0.172	0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من خلال الجدول رقم (06.) أن كل محاور الاستبانة الخاصة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sigg أكبر من (0.05)، لهذا سيكون اختبار فرضيات الدراسة عن طريق اختبار T-test.

المطلب الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المطلب وعرض وتحليل نتائج دراستنا الميدانية والتي قسمت إلى ثلاث محاور وهما محور عملية التكوين، ومحور دور المكون في إنجاح عملية التكوين، ودور برامج التكوين أثناء خدمة في تحسين أداء الموظفين.

الفرع الأول: تحليل المحور الأول

الجدول رقم (07.): كيفية اختيارك في المؤسسة

22	التكرار	على أساس الاختبار	كيف تم اختيارك في المؤسسة ؟
55	النسبة المئوية %		
8	التكرار	على أساس الشهادة	
20	النسبة المئوية %		
10	التكرار	على أساس الدمج وإعادة الترتيب في المنصب	
25	النسبة المئوية %		
00	التكرار	على أساس التعيين المباشر	
00	النسبة المئوية %		
40		التكرار	المجموع
100		النسبة المئوية %	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يتضح لنا الجدول رقم (07.) أن اغلبية أفراد عينة الدراسة تم اختيارهم على أساس الإختبار حيث أنهم شكلوا نسبة 55 % وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على عملية الاختبار عند التوظيف، كما أنها تستعين بعملية التوظيف على أساس الشهادة وعلى الإدماج وإعادة الترتيب في المنصب حيث قدرة نسبة من تم اختيارهم بهاتين الطريقتين ب 20% و 25 % على التوالي.

الجدول رقم (08.): يمثل الشهادة التي تم تعيينهم فيها

23	التكرار	على أساس شهادة جامعية	ماهي الشهادة التي تم تعيينكم بها؟؟
57.5	النسبة المئوية %		
9	التكرار	على أساس شهادة التكوين المهني	
22.5	النسبة المئوية %		
8	التكرار	على أساس مستوى جامعي أو ثانوي	

20	النسبة المئوية%	
40		التكرار
100		النسبة المئوية%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من خلال الجدول رقم (.08.) يتبين لنا أن معظم موظفي المؤسسة محل الدراسة تم تعيينهم على أساس شهادات جامعية والتي قدرت نسبتهم بـ 57.5% ، وهذا ما يثبت اعتمادها على الكفاءات الميدانية، ثم تليها نسبة 22.5 % والتي تمثل الذين عينوا على أساس شهادة التكوين المهني والذي يمثلون أعوان تقنيي على الأغلب، ثم نسبة 20 % والتي بعينوا على أساس المستوى الجامعي والثانوي والذين يمثلون أعوان تقنيين على الأغلب.

الجدول رقم (.09.): يمثل خضوعهم لتكون أم لا و نوع التكوين

36	التكرار	نعم	هل خضعت لتكوين؟
90	النسبة المئوية%		
04	التكرار	لا	المجموع
10	النسبة المئوية%		
40	التكرار		في حالة الإجابة بنعم ماهو نوع التكوين الذي تلقينته؟
100	النسبة المئوية%		
27	التكرار	تكوين قبل الترقية	تكوين تحضيري
75	النسبة المئوية%		
5	التكرار		
13.89	النسبة المئوية%		

4	التكرار	تكوين تحسين المستوى وزيادة	
11.11	النسبة المئوية%	المعارف	
36	التكرار	المجموع	
100	النسبة المئوية%		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من خلال الجدول رقم (.09) يتبين لنا أن معظم عينة الدراسة خضعوا لعملية تكوين والذي أغلبية أفراد عينة الدراسة حيث قدرت نسبتهم لـ 90% وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على تكوين موظفيها من أجل رفع آدائهم في حين أن نسبة 10% شكلت نسبة الموظفين الذي أجابو أنهم لم يخضعوا لعملية التكوين ويختل أن يكونو موظفين جدد، وكما نلاحظ أيضا أن المؤسسة محل الدراسة نوعت في عمليات تكوين موظفيها حيث أنه نسبة 75% خضعوا لعملية التكوين قبل الترقية، ثم تليها نسبة 13.89% ممن تكونو تكوين تحضيرى، ثم تليها نسبة 11.11% ممن كانو يتكونوا من أجل تحسين المستوى وزيادة المعارف.

الجدول رقم (.10): يمثل مكان إجراء التكوين

31	التكرار	داخل المؤسسة	أين تمت عملية التكوين التي تلقيتها؟؟؟
77.5	النسبة المئوية%		
9	التكرار	خارج المؤسسة	
22.5	النسبة المئوية%		
00	التكرار	خارج الوطن	
00	النسبة المئوية%		
40	التكرار		المجموع
100	النسبة المئوية%		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يوضح لنا الجدول رقم (.10.) أنه أغلبية موظفي المؤسسة محل الدراسة خضعوا لتكوين داخلي أي داخل المؤسسة محل الدراسة حيث مثلو نسبة 77.5% وهذا راجع الى طبيعة التكوين الذي تفرضه المؤسسة محل الدراسة، في حين أن نسبة 22.5 % هي نسبة الموظفين الذين تلقوا تكوين خارج المؤسسة وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على مؤسسات خارجية في تكوين موظفيها.

الجدول رقم (.11.): يمثل مدة التكوين كافية أم لا من أجل اكتساب المهارات والمعارف اللازمة

29	التكرار	نعم	هل مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة
72.5	النسبة المئوية%		
11	التكرار	لا	
27.5	النسبة المئوية%		
40	التكرار	المجموع	
100	النسبة المئوية%		
4	التكرار	نقص خبرة المكونين	في حالة الإجابة بلا لماذا
36.36	النسبة المئوية%		
5	التكرار	عدم ملائمة ظروف التكوين	
45.45	النسبة المئوية%		
2	التكرار	مدى ملائمة برنامج التكوين والمنصب الذي أشغله	
18.18	النسبة المئوية%		
11	التكرار	المجموع	
100	النسبة المئوية%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من خلال الجدول رقم (11.) نلاحظ أن معظم موظفي المؤسسة محل الدراسة كانت مدة التكوين كافية لهم لاكتساب مهارات و معاف حيث قدرت نسبتهم بـ 72.5 % وهذا دليل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتكوين وتدريب عمالها في حين أن نسبة الذين قالوا بأن مدة التكوين كانت غير كافية لهم لاكتساب معارف ومهارات قدرت نسبتهم لـ 27.5 % حيث كانت أسبابهم تتمحور حول نقص خبرة المكونين، عدم ملائمة ظروف التكوين، مدى ملائمة برنامج التكوين والمنصب الذين يشغلونه، حيث قدرت نسبتهم بـ 36.36%، 45.45%، 18.18% على التوالي.

الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني المتمثل دور المكون في إنجاح عملية التكوين في تحسين أداء الموظفين

الجدول رقم (12..): يمثل إذا كانت عملية التكوين تتم من طرف المكونين

27	التكرار	من داخل المؤسسة	كل تم عملية التكوين من طرف المكونين
67.5	النسبة المئوية%		
13	التكرار	من خارج المؤسسة	
32.5	النسبة المئوية%		
40		التكرار	المجموع
100		النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يبين لنا الجدول رقم (12.) أنه اعتماد المؤسسة بالأساس على تكوين موظفيها من طرف مكونين من داخل المؤسسة والتي تؤكد ذلك هي 67.5% وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على امكانياتها الداخلية، كما تستعين في بعض الأحيان عند عملية تكوين موظفيها من طرف مكونين من خارج المؤسسة والتي قدرو بنسبة 32.5%.

الجدول رقم (13.): يمثل إذا كان المكونون هم أنفسهم المسؤولون على متابعة تحقيق

أهداف العملية التكوينية

هل المكونين هم أنفسهم مسؤولون على متابعة تحقيق أهداف العملية	نعم	التكرار	37
		النسبة المئوية%	92.5
	لا	التكرار	3
		النسبة المئوية%	7.5
المجموع	التكرار		40
	النسبة المئوية		100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من الجدول رقم (13.) يتبين لنا أن المسؤولين قادرين على متابعة تحقيق العملية التكوينية حيث من أجاب بنعم من موظفي المؤسسة محل الدراسة قدرت نسبتهم بـ 92.5% ومن أجابوا بلا فنسبتهم ضئيلة جدا حيث قدرت بـ 7.5% وهذا راجع إلى قدرة وكفاءة وفعالية المكونين الذين تعتمد عليهم المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (14.): يمثل ما إذا كان المكونين قادرين على تحقيق أهداف الدورة

التكوينية

هل المكونين قادرين على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ؟	نعم	التكرار	40
		النسبة المئوية%	100
	لا	التكرار	00
		النسبة المئوية%	00
المجموع	التكرار		40
	النسبة المئوية		100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من الجدول رقم (14.) يتضح لنا أن إجابات كل عينة الدراسة كانت تدل على أن المكونين قادرين على تحقيق أهداف الدورة التكوينية وما يؤكد على ذلك هي نسبة إجابة عينة

الدراسة التي قدرت بـ 100%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على كوادر ومدربين في التخصص من أجل تكوين وتدريب موظفيها من أجل رفع آدائهم.

الجدول رقم (15..): يمثل ما إذا كان في تكوينهم الخصائص والميزات اللازم لذلك

31	التكرار	نعم	هل تر في مكونك الخصائص والميزات اللازم ليكون كذلك ؟
77.5	النسبة المئوية%		
9	التكرار	لا	
22.5	النسبة المئوية%		
40	التكرار	المجموع	
100	النسبة المئوية%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

ما يوضحه لنا الجدول رقم (15) أن جل موظفي المؤسسة محل الدراسة يرون في تكوينهم الخصائص الميزات ليكونوا كذلك حيث كانت إجابة عينة الدراسة معظمها بنعم والتي قدرت بنسبة 77.5%، في حين أن من اجابوا بلا قدرت نسبتهم بـ 22.5% وهذا كان لأسباب عدم توافق المكونين مع تخصصات الموظفين، عدم أهلية المكونين لذلك، نقص خبرتهم..... إلخ.

الجدول رقم (16..): يمثل ما إذا كان المكون يتبع أسلوب النقاش المفتوح في عرض التكوين؟

وتقديم برنامج التكوين

38	التكرار	نعم	هل يتبع المكون أسلوب النقاش المفتوح في تقديم وعرض التكوين؟
95	النسبة المئوية%		
2	التكرار	لا	
5	النسبة المئوية%		
40	التكرار	المجموع	
100	النسبة المئوية%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من خلال الجدول رقم (16) يتبين لنا أن معظم عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة قالوا بأن مكوّنهم يتبعون حيث قدرت نسبتهم بـ 95 % وهذا ما يدل على استعمال النقاش المفتوح من طرف المكوّنين عند عرضهم للبرامج التدريبية من أجل توضيح البرنامج التدريبي قبل الانطلاق في عملية التكوّن، في حين قابلتها نسبة 5 % ممن أجابوا بلا.

الجدول رقم (17): يمثل ما إذا كان المكون يراعي الفرق الفردية للمتكوّنين

هل يراعي المكون الفرق الفردية للمتكوّنين؟؟؟	نعم	التكرار	29
		النسبة المئوية%	72.5
	لا	التكرار	11
		النسبة المئوية%	27.5
المجموع		التكرار	40
		النسبة المئوية%	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

الجدول رقم (17.) يؤكد لنا أن نسبة 72.5 % تمثل 29 فرد من عينة الدراسة الذين قالوا بأن مكوّنهم يراعون الفرق الفردية عند تكوّنهم وهذا دليل على حسن وإتقان المكوّنين واختيار الأسلوب الأمثل للتكوّن عند تكوّن موظفيهم من أجل إيصال المهارات والأفكار اللازمة لهم، في حين قابلتها نسبة 27.5% ممن قالوا لا.

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث الذي يمثل دور برامج التكوّن أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين

الجدول رقم (18.): يمثل ما إذا كانت المؤسسة توفر برامج تكوين حديثة من أجل إكسابهم مهارات جديدة

39	التكرار	نعم	هل توفر المؤسسة برامج تكوين حديثة من أجل إكسابهم مهارات جديدة؟
97.5	النسبة المئوية%		
1	التكرار	لا	
2.5	النسبة المئوية%		
40	التكرار	المجموع	
100	النسبة المئوية%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (18.) أن المؤسسة محل الدراسة توفر برامج تكوين حديثة من أجل إكسابهم مهارات جديدة وما يدل على هذا نسبة 97.5% وهذا يعود إلى اعتماد المؤسسة على تحديث وتطوير مهارات عمالها من أجل تحسين ورفع مستوى آدائهم، في حين هناك نسبة 2.5% من مم اجابو بلا.

الجدول رقم (19.): يمثل ما إذا كان هناك تنوع في برامج التكوين المقدمة لهم

40	التكرار	نعم	هل هناك تنوع في برامج التكوين المقدمة لكم؟
100	النسبة المئوية%		
00	التكرار	لا	
00	النسبة المئوية%		
40	التكرار	المجموع	
100	النسبة المئوية%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (19.) أنه هناك تنوع في برامج التكوين التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة لموظفيها وهذا نسبة إلى إجابة الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة

الذين أجابو كلهم بأنه هناك برامج تكوين متنوعة بنسبة 100%، وهذا راجع الى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تنويع البرامج من أجل تطوير وتنويع مهارات ومعارف الموظفين من أجل رفع آدائهم بصفة خاصة ورفع آداء المؤسسة بصفة عامة.

الجدول رقم (.20.): يمثل ما إذا كانت المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت

ملائمة من حيث حداثة المعلومات

35	التكرار	نعم	هل المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث حداثة المعلومات؟
87.5	النسبة المئوية%		
5	التكرار	لا	المجموع
12.5	النسبة المئوية%		
40	التكرار		
100	النسبة المئوية%		

المصدر: من إعداد الطالبين الاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (.20) أن هناك ملائمة لمواضيع البرامج التكوينية من حيث حداثة المعلومات وهذا نسبة إلى إجابة عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة الذين أجابو بنعم والذي قدرت نسبتهم بـ87.5% ، أما من أجابوا بلا فكانت نسبتهم مقدرة بـ 12.5 % وكانت أسباب ذلك راجع إلى عدم استيعاب المتكويين لمواضيع التكوين، عدم توافق مواضيع التكوين و توقعات العمال.

الجدول رقم (.21.): يمثل ما إذا كانت البرامج التكوينية تساهم في تحسين واكتساب

مهارات جديدة

34	التكرار	نعم	هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين واكتساب مهارات جديدة؟
85.5	النسبة المئوية%		
6	التكرار	لا	المجموع
15	النسبة المئوية%		

40	التكرار	المجموع
100	النسبة المئوية%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

إن الجدول رقم (.21..) يؤكد على أن أغلبية عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة والذين قدرت نسبتهم بـ 85% أجابوا بنعم أن البرامج التكوينية تساهم في تحسين واكتساب مهارات جديدة، وهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة محل الدراسة وينعكس إيجابيا عليها من خلال رفع مهارات الموظفين وزيادات مكتسباتهم مما يرفع في آدائهم وآداء المؤسسة، في حين أن نسبة 15% ممن أجابوا بلا لا تساهم البرامج في احسين واكتساب مهارات جديدة وهي نسبة ضئيلة جدا.

الجدول رقم (.22.): يمثل ما إذا كانت البرامج التكوينية تلبي إحتياجات التكوين المطلوبة

28	التكرار	نعم	هل البرامج التكوينية تلبي إحتياجات التكوين المطلوبة؟
70	النسبة المئوية%		
12	التكرار	لا	
30	النسبة المئوية%		
40	التكرار	المجموع	
100	النسبة المئوية%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من خلال الجدول رقم (22) يتبين لنا أنه نسبة 70% من عينة الدراسة يرون أن البرامج التكوينية تلبي إحتياجات التكوين المطلوبة مثل زيادة مهاراتهم رفع آدائهم تحسين كفاءة وفعالية الموظفين وغيرها، أما نسبة 30% فهم يقولون بأن البرامج التكوينية غير كافية لتلبية حاجات التكوين المطلوبة أي أنه يجب التعديل أو التحسين في البرامج التكوينية وفق متطلبات التكوين.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بالتفصيل

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

سنتناول هنا اختبار الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بمساهمة المكون في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء المستخدمين بريد الجزائر بالمسيلة، لهذا وضعنا الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كمايلي:

H_0 : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بمساهمة المكون في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء المستخدمين بريد الجزائر بالمسيلة؛

H_1 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بمساهمة المكون في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء المستخدمين بريد الجزائر بالمسيلة.

جدول رقم (23.): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالفرضية الأولى

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	3.025	3.712	نتائج الفرضية الأولى

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS,V22

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (...). أن اختبار T للمحور الأول قدر ب (3.996) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر ب (3.660)، كما أن مستوى الدلالة للفرضية الأولى فدر ب (0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95) ، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0,000) و هي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص الفرضية الأولى ، وهذا ما يدل على أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية

بمساهمة المكون في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء

المستخدمين بريد الجزائر بالمسيلة H_1 ورفض H_0

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

H_0 : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بمساهمة برامج التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء المستخدمين بريد الجزائر بالمسيلة.

H_1 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بمساهمة برامج التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء المستخدمين بريد الجزائر بالمسيلة

الجدول رقم (.24): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالفرضية الثانية

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	3.006	2.602	نتائج الفرضية الثانية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS,V22

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (.24) أن اختبار T الجدولية للمحور الثاني قدر بـ (3.006) و هو أكبر من T المحسوبة و التي تقدر بـ (2.602)، كما أن مستوى الدلالة للفرضية الثانية فدر بـ (0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95) ، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0,000) و هي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص الفرضية الثانيو ، وهذا ما يدل على أنه لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بمساهمة برامج التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء المستخدمين بريد الجزائر بالمسيلة عند مستوى دلالة بريد الجزائر بالمسيلة H_0 ورفض H_1 .

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

عند اختبارنا للفرضية الثالثة قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والفرضية البديلة

كالتالي:

H_0 : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بمساهمة التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين ببريد الجزائر بالمسيلة؛

H_1 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بمساهمة التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين ببريد الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (25): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالفرضية الثالثة

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	2.314	3.057	نتائج الفرضية الثالثة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

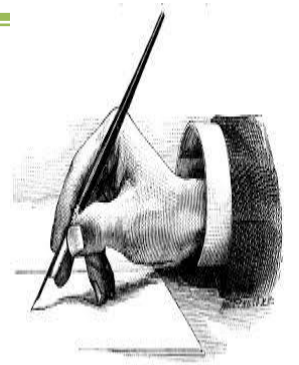
يتضح لنا من خلال الجدول رقم (25). أن اختبار T الجدولية للمحور الثالث قدر بـ (3.057) و هو أكبر من T المحسوبة و التي تقدر بـ (2.314)، كما أن مستوى الدلالة للفرضية الثالثة فدر بـ (0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95) ، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0,000) و هي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص الفرضية الثانيو ، وهذا ما يدل على أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بمساهمة التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين ببريد الجزائر بالمسيلة H_1 ورفض

H_0 .

خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا تطبيق الفصل النظري محل الدراسة، اهمية التكوين في تحسين الاداء المستخدمين في المؤسسة الخدمائية، على مخرجات وعرفنا بمختلف جمع البيانات المستخدمة، و المتمثلة في أداة الاستبانة، و الأدوات الإحصائية المناسبة للتحليل و إختبار الفرضيات الموضوعية ، من خلال هذه النتائج توصلنا الى معرفة أن تأثير التكوين في تحسين الاداء المستخدمين في المؤسسة الخدمائية على مؤسسة بريد الجزائر بالمسيلة لها تأثير إيجابي حسب تحليل الفرضيات الموضوعية.

خاتمة



يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو إهتمامها بالعنصر البشري، الذي يعتبر العنصر الاساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، فبقاء المؤسسات و استمرارها مرهون بهذا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء و الاستمرار جلب واستقطاب العاملين اكفاء بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق التكوين.

فالتكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الاهمية من خلال تطوير وتنمية معارف العاملين واتجاهاتهم وبالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة ومهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم و بالتالي التحسين في أداء اعمالهم بكل كفاءة وفاعلية مما ينعكس بالايجاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها واستمرارها ، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية التقليدية بل أصبح خيارا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية.

وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال إمتلاكهم الخبرة وتطوير أساليبهم في العمل، وعليه يمكننا الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع.

اولا: نتائج الدراسة:

من خلال هذه المذكرة يمكنني أن أستخلص بعض النتائج أخصها كما يلي

1-الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر

خاتمة

- وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها وزيادة إنتاجيتها.
- 2- يجب أن تتصف منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد والإقناع والقبول.
- 3- ربما اختلف مفهوم التكوين عند الفئات المختلفة من الناس لكنه بوجه عام واضح في أذهان المعنيين، ولذلك أسباب كثيرة أهمها انتشار التكوين وشموله لأعداد متزايدة من العاملين ووجود إدارات مخصصة له، وكثافة الجهود التي تبذلها المعاهد والهيئات المختصة لنشر الوعي التكويني.
- 4- هناك مبادئ عامة للتعليم يجب أن تتعرف عليها الإدارة وتنتقي ما يجب انتقاؤه وتأخذ الملائم وتطبقه في الظروف المناسبة، وذلك أمر تقتضيه الطبيعة الحديثة للتكوين والتي تتميز بالحركة والتغير.
- 5- يجب أن يبنى تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات أو اتجاهات معينة يراد تميمتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة بها لمواجهةها وعلاجها.
- 6- لا بد من التنبيه إلى أن المشكلات التي يتم تحديدها قد لا تعالج جميعا عن طريق التكوين فقد يمكن مواجهة بعضها بسياسات وأساليب أخرى إنتاجية أو تنظيمية أو فنية.
- 7- تختلف طرق تحديد احتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينه.
- 8- هناك أسس يقترحها المكونون لاختيار المتكويين الملائمين للبرامج التكوينية الملائمة وأهم هذه الأسس تحديد مستوى معين من الخبرة أو حد أدنى من المعرفة بموضوع البرنامج وتحديد مستوى أدنى من المؤهلات واتفاق موضوع التكوين مع الوظيفة الحالية أو المستقبلية للمتكون.

ثانياً: اقتراحات وتوصيات الدراسة

بعد استعراض مجموعة من النتائج التي أراها كافية لصياغة بعض التوصيات ممكن أن تساهم في تجنب بعض النقائص.

- 1- إن دراسة أهداف التكوين في المنظمات المختلفة، تعبر على جانب كبير من الأهمية ويجب أن يقترن ذلك بدراسة الأهداف الكلية للمنظمة والأهداف الفرعية للإدارات والأقسام وذلك حتى يمكن التعرف على مدى التوافق بين الأهداف التي تستند إلى التكوين وأهداف العمل ومدى المساعدة التي يقدمها التكوين لخدمة أهداف العمل.
- 2- يجب التعرف على وجهات نظر الإدارة العليا في المؤسسات المختلفة اتجاه التكوين وربط هذه الوجهات بطبيعة نشاط المؤسسة والبيئة المحيطة بها وتركيب الإدارة العليا والتكوين الثقافي.
- 3- من الأهمية يمكن أن نتعرف على الأسس التي تركز عليها الإدارة في تحديد احتياجاتها التكوينية والطرف التي تتبعها في تقرير هذه الاحتياجات والمعايير التي تستخدمها للفرقة بين المشكلات التكوينية وغيرها من المشكلات.
- 4- كذلك يجب التعرف على مدى توفر المتخصصين في المنظمات واختلاف أنواعها وأنشطتها والمجهودات التي يبذلها هؤلاء في إنجاز التكوين في مراحلها المختلفة.
- 5- ومن المهم أيضاً بحث التغيرات المختلفة فنية وتنظيمية وإنسانية التي تطرأ على المنظمات ودراسة برامج التكوين التي تعدها الإدارة لعاملها لمواجهة هذه التغيرات والتعرف على الأثر الذي تتركه هذه البرامج في تسهيل عملية التغير وزيادة فعاليته.
- 6- وقد يكون من المفيد دراسة الوسائل التكوينية التي تستخدم في برامج التكوين المختلفة والتعرف على الدور الذي تلعبه في عملية التكوين من حيث تسهيل نقل المعلومات وجذب انتباه المتكويين ومساعدتهم على الفهم والاستيعاب والذكر ومن حيث القبول.

خاتمة

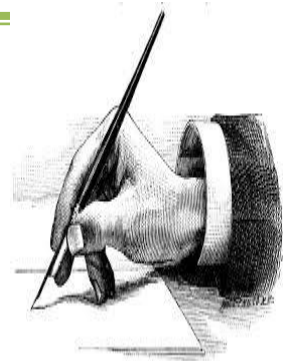
7- إن من الأهمية أيضا التعرف على مدى التنسيق بين عمليتي تخطيط التكوين وتقويمه ودرجة التأثير المتبادل بين هاتين الوظيفتين.

ثالثا: افاق الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع " أهمية التكوين في تحسين الاداء المستخدمين في المؤسسات الخدمائية "، تبادر إلينا عدة إشكاليات نقدمها لتكون بحوث في المستقبل:

- مساهمة التكوين في تحسين الاداء المستخدمين.
- دور التكوين في تحسين الخدمات في المؤسسات الخدمائية.
- مدى مساهمة المستخدمين في زيادة انتاجية المؤسسات الخدمائية بفضل التكوين.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا:الكتب

1. أحمد طرطار،تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، دون ط، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2002.
2. حسن محمود حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي، اجراءات العمل، ط 4، دار الحامد ،الأردن، 2000.
3. حمادي حسين، تدريبات أنماط الاتصالات التنظيمية، ط 1، منشورات المركز العربي للتطور الإداري، مصر، 1990
4. حمدي امين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1990.
5. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
6. ريتشارد هال، المنظمات (هياكلها عملياتها ومخرجاتها) ترجمة سعيد بن حمد الهاجري ، ط 1، . مركز البحوث، معهد الإدارة السعودية، 2001.
7. سعيد أكيل، فنيات المحاسبة التحليلية، دون ط، دار الآفاق للنشر والتوزيع، الجزء 01، الجزائر، دون سنة.
8. سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمائية، دون ط، الدار الجامعية، 1997.
9. سليمان خليل فارس، عيسى شحادة، يسرى مباركة، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000.
10. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، دائر وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2003.
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، 2001.
12. طاهر محمود كلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2011.
13. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
14. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع ، مصر، 1990.

قائمة المراجع

15. عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة والبيئة الأعمال دون ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، مصر.
16. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة بيروت، 1991..
17. عبد الكريم بن اعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منثوري، قسنطينة، 203-2004.
18. عصمت سليم قرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط 1 ، دار جليس للنشر والتوزيع ،الأردن، 2011.
19. على خطار شطناوي، نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها (في المملكة الأردنية) ،دار الفكر لعربي للنشر والتوزيع، الاردن، 1991.
20. علي محمد عبد الوهاب، ادارة الافراد، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1975.
21. فايز الزعبي وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط 1، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1997.
22. محفوظ أحمد جودت، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
23. محمد الصرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، ط 1 ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2002.
24. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.
25. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء 02، ديوان ومطبوعات الجامعة، الجزء 1995.
26. محمد سرور الحريري، عل النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، 2016.
27. محمد شفيق طيب وآخرون: أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، ط 1، دار المستقبل، الاردن، 1997.
28. محمد عبد الفتاح الصرفي ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، مصر، 2003.
29. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
30. المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، (النظرية والتطبيق، جدوى المشروعات وتسيير منتجاتها وخصصتها،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
31. مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993.

قائمة المراجع

32. ميخائيل جميعان، أسس الإدارة العامة، دار عويدات للنشر، بيروت، 1983.
33. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط 1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
34. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1985.

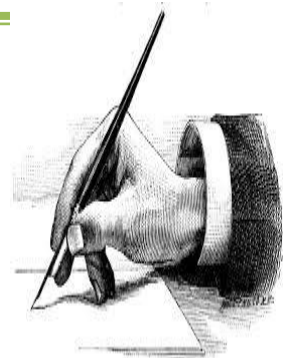
ثانيا: المذكرات والاطروحات

35. بزايد نجاه، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدي إطارات شركة سوناطراك، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية جامعة سانيا، وهران 2010-2011
36. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014.

المراجع باللغة الأجنبية

37. Alger, Mohamed sadeg : management des entreprises publiques, 1999. p28.
38. CHERRINGTON DAVIDS J ;The management of humans resources .4emeedition. Englewood cliffs.new jersey. P88.
39. Jean verbier ,02 gain station et fonctionnement de l'entreprise ,tec,la voisiner, paris,1993 p 820.
40. Pierre casse,la formation performante , office des publications universitaires centrale BenAknoun alger,1994,p48.
41. Raymand v. Développement de l'entreprise et promotion des hommes .entreprise moderne d'edition . paris. 1990.

الملاحق



الملحق رقم 01: استبيان

استبيان

يهدف هذا البحث إلى دراسة أهمية التكوين في تحسين الاداء المستخدمين في المؤسسة الخدمائية، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الموجودة أدناه كما نتعهد بأن معلومات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا نرجو الإجابة بكل موضوعية ، ولكم منا جزيل الشكر و الامتتان.

الرجاء وضع علامة (x) أمام الخانة المخصصة للإجابة.

المحور الأول : البيانات الشخصية:

- 01-الجنس: ذكر انثى
- 02-السن: أقل من 30 سنة 30-40 سنة من 40-60 سنة
- 03-المستوي التعليمي :
- ثانوي جامعي دراسات عليا أخرى تذكر

04- الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات اكبر من 10 سنة

المحور الثاني: حول عملية التكوين

05- كيف تم اختيارك في المؤسسة؟

- على اساس الاختبار على اساس الشهادة على اساس الدمج وإعادة الترتيب في المنصب
- على اساس التعيين المباشر

06- ما هي الشهادة التي تم تعيينكم بها ؟

الملاحق

□ على أساس شهادة جامعية □ على أساس شهادة التكوين المهني

□ على أساس المستوى جامعي او ثانوي

07- هل خضعت لعملية تكوين؟ نعم □ لا □

في حالة إجابة بنعم ما هو نوع التكوين الذي تلقيته؟

تكوين قبل الترقية □ تكوين تحضيرى □ تكوين تحسين المستوى وزيادة المعارف □

08- أين تمت عملية التكوين التي تلقيتها؟

داخل المؤسسة □ خارج المؤسسة □ خارج الوطن □

09- هل مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة؟ نعم □ لا □

في حالة الإجابة " لا " لماذا؟

عدم وضوح البرنامج التكويني □ عدم ملاءمة ظروف التكوين □ نقص خبرة المكونين □

مدى ملائمة برامج التكوين لمنصب الذي تشغله □
أخرى.....

المحور الثالث: دور المكون في إنجاح عملية التكوين في تحسين أداء الموظفين.

10- هل تتم عملية التكوين من طرف مكونين؟

من داخل المؤسسة □ من خارج المؤسسة □

الملاحق

11- هل المكونين هم أنفسهم المسؤولون على متابعة تحقيق أهداف العملية التكوينية ؟

نعم لا

12- هل المكونين قادرين على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟

13- هل ترى في مكونك الخصائص والميزات اللازمة ليكون كذلك ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟

14- هل يتبع المكون أسلوب النقاش المفتوح في تقديم وعرض محتوى برامج التكوين ؟

نعم لا

15- هل يراعي المكون الفروق الفردية للمتكونين ؟ نعم لا

المحور الرابع: دور برامج التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين.

16- هل توفر المؤسسة برامج تكوين حديثة من أجل إكسابكم مهارات جديدة؟ نعم

لا

17- هل هناك تنوع في برامج التكوين المقدمة لكم؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟

18- هل المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث حداثة

المعلومات؟

نعم لا

الملاحق

في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟

- 19- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين وإكساب مهارات جديدة ؟ ؟
 نعم لا
- 20- هل البرامج التكوينية تلبي احتياجات التكوين المطلوبة ؟ ؟
 نعم لا

الملاحق

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss

22	répétitions	على أساس الاختبار	كيف تم اختيارك في المؤسسة؟
55	Pourcentage		
8	répétitions	على أساس الشهادة	
20	Pourcentage		
10	répétitions	على أساس الدمج وإعادة الترتيب في المنصب	
25	Pourcentage		
00	répétitions	على أساس التعيين المباشر	
00	Pourcentage		
40		Répétitions	total
100		Pourcentage	

23	répétitions	على أساس شهادة جامعية	ماهي الشهادة التي تم تعيينكم بها؟
57.5	Pourcentage		
9	répétitions	على أساس شهادة التكوين المهني	
22.5	Pourcentage		
8	répétitions	على أساس مستوى جامعي أو ثانوي	
20	Pourcentage		
40		Répétitions	total
100		Pourcentage	

36	répétitions	نعم	هل خضعت لتكوين؟
90	Pourcentage		
04	répétitions	لا	
10	Pourcentage		
40	répétitions	المجموع	
100	Pourcentage		
27	répétitions	تكوين قبل الترقية	في حالة الإجابة بنعم ماهو نوع التكوين الذي تلقته؟
75	Pourcentage		
5	répétitions	تكوين تحضيرى	
13.89	Pourcentage		
4	répétitions	تكوين تحسين المستوى وزيادة المعارف	
11.11	Pourcentage		
36	répétitions	total	

الملاحق

29	répétitions	نعم	هل مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف
----	-------------	-----	---

100	Pourcentage	
-----	-------------	--

31	répétitions	داخل المؤسسة	أين تمت التكوين تلقينها؟؟؟ عملية التي
77.5	Pourcentage		
9	répétitions	خارج المؤسسة	
22.5	Pourcentage		
00	répétitions	خارج الوطن	
00	Pourcentage		
40		Répétitions	Total
100		Pourcentage	

الملاحق

72.5	Pourcentage		
11	répétitions	لا	
27.5	Pourcentage		
40	répétitions	المجموع	
100	Pourcentage		
4	répétitions	نقص خبرة المكونين	في حالة الإجابة بلا لماذا
36.36	Pourcentage		
5	répétitions	عدم ملائمة ظروف التكوين	
45.45	Pourcentage		
2	répétitions	مدى ملائمة برنامج التكوين والمنصب الذي أشغله	
18.18	Pourcentage		
11	répétitions	total	
100	Pourcentage		

Kolmogorov

Sigg Z	Z	//	المحور
0.05	0.154	05	المحور الأول
0.05	0.164	05	المحور الثاني
0.05	0.172	05	المحور الثالث

الملاحق

الملحق رقم 04: ورقة طلب التبرص الميداني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم:
مسيلة في: 15/03/2022

رقم:

إلى السيد:
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:
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.ر.س.	الإمضاء
01	كيسر بوسديت	1717360923	11998101400124003	
02	انتصار شمرورا	1717360923	119971014000110001	

عنوان المذكرة:

العنوان: التبرص في تسيير الأعمال (المشجدين من قبل المؤسسات الخدمية)

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

مساعد رئيس قسم علوم التسيير والتجارية وعلوم التسيير

قبايخس مكييل بوزيد
المسيلة بالمسيلة
إمضاء: جيسال

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين بالمؤسسة، باعتبار التكوين أحد أهم الآليات التي تتبعها المؤسسة لهذا الغرض، وعلى هذا الأساس فقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من أفراد المؤسسة الاتصالات الجزائرية بولاية المسيلة، كما اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة للإجابة على الإشكالية والتأكد من صحة الفرضيات.

ومن خلال تحليلنا للنتائج توصلنا إلى أن عملية التكوين تعد وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة للرفع من مستوى أداء مستخدميها و الرفع من قدراتهم لها من نتائج ملموسة بعد كل عملية تكوينية، و تعتبر عملية التكوين كذلك احد المعايير الأساسية لزيادة إنتاجية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية

عملية التكوين، تحسين أداء المستخدمين، المؤسسات الخدمائية، بريد الجزائر.

Abstract

This study aims to know the impact of the training process in improving the performance of users in the institution, considering the formation as one of the most important mechanisms followed by the institution for this purpose, and on this basis we conducted a field study on a sample of members of the institution communication Algeria in the state of Masila, and we also relied in this study on the analytical descriptive approach and the method of studying the case to answer the problem and confirm the validity of the hypotheses.

Through our analysis of the results, we have concluded that the training process is an effective means used by the organization to increase the performance of its users and increase their capabilities from tangible results after each formative process, and the training process is also one of the basic criteria for increasing the productivity of the organization.

Key words

Training process, improving the performance of users, service institutions, Algeria's communications.